

Hermann Kues

MITBESTIMMUNG
UND
INTENSIVE PHASE

1979



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555408_0023

MITBESTIMMUNG UND
INTENSIVE PHASE

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

durch den

Fachbereich für Wirtschafts- und Sozialwissen-
schaften der Westfälischen Wilhelms-Universität
zu Münster

vorgelegt von

Hermann Kues
aus
Lingen-Holthausen

1979



Erster Berichterstatter:	Prof. Dr. Boettcher
Zweiter Berichterstatter:	Prof. Dr. Seidenfus
Dekan:	Prof. Dr. Wagner
Tag der mündlichen Prüfung:	27.6.1979

G l i e d e r u n g

	Seite
1. Einleitung und Ausgangsüberlegungen	1
2. Gang der Untersuchung	18
1. Kapitel: VON DER EXTENSIVEN ZUR INTENSIVEN PHASE	
1. Scheidelinie zwischen quantitativer Erweiterung und qualitativer Teilung der Arbeit	24
a. Technische Revolution und moderne Industrieproduktion	25
b. Arbeitsteilung und Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmer	28
ba. Technisierung und Wandel des Arbeitsinhalts	28
bb. Kategorienraster der amtlichen Statistik	34
bc. Typisierung industrieller Arbeit	36
c. Qualifikation und Arbeitsorganisation	45
d. Arbeitsorganisation, Arbeitsorientierung und Wachstumschancen der Volkswirtschaft	50
e. Zusammenfassung	56
2. Unternehmen als kooperative Gebilde	59
a. Umweltcharakteristika und veränderte Anforderungen an die Organisationsstruktur	61
b. Unternehmen als Institution und Instrument	65
ba. Organisation und Koordination von Einzelaktivitäten	65
bb. Neuere Aspekte der Organisationstheorie	69

	Seite
c. Verhaltensmotivation und Entscheidungsstruktur	74
ca. Typische Personen und Gruppen und ihre Interessen	74
cb. Bedingungen von Motivation und Handlungsvollzug der Arbeitnehmer	76
cc. Konsequenzen eines Trends zu innovativen Entscheidungen	83
d. Formen und Instrumente der Entscheidungsregelung in der intensiven Phase	88
e. Zusammenfassung	106
 2. Kapitel: DIREKTE ARBEITSORGANISATORISCHE MITBESTIMMUNG ALS KONSEQUENZ DES STRUKTURWANDELS	 109
1. Intensitätsgrade und Handlungsspielräume	111
a. Institutionelle Regelungen von Mitbestimmung und ihre Problematik	112
aa. Zum Begriff	112
ab. Ebene des Unternehmens	114
ac. Ebene des Betriebes	118
ad. Ebene des Arbeitsplatzes	124
ae. Kosten und Nachteile indirekter Formen	125
b. Mitbestimmung als Variable der Herrschaftsorganisation	128
ba. Funktionaler Bedeutungswandel der Arbeit	128
bb. Widerspruchspotential als ergänzendes Kontrollmittel	137
bc. Risiken für Produktivität und Effektivität	141

c. Freiräume und Möglichkeiten der direkten Mitbestimmung auf der administrativen und der operativen Ebene	146
ca. Freiheitsbeschränkungen in Abhängigkeit von der Hierarchieebene	146
cb. Intensitätsgrade der Teilhabe	149
cc. Strukturmerkmale und funktionale Voraussetzungen eines autoritären und eines kooperativen Modells	152
cd. Arbeitsorganisatorische Teilhabe auf der operativen Ebene	156
d. Zusammenfassung	158
2. Direkte Mitbestimmung auf der operativen Ebene	158
a. Grade der Arbeitszerlegung und Autonomiepotential auf der untersten Ebene	161
aa. Repetitive Teilarbeit	161
ab. Handlungsspielraum durch ganzheitliche Arbeit	165
b. Ökonomische Auswirkungen von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit	172
ba. Intrinsische Arbeitsorientierung	172
bb. Kosten enger Verhaltensrestriktionen	177
c. Strategien zur Schaffung von Mitbestimmung	180
ca. Mögliche Elemente, Formen, Bereiche	180
cb. Auswertungs- und Beurteilungsgesichtspunkte praktizierter Strategien	183
cc. Zur Einschätzung der quantitativen Arbeitsfelderweiterung	184

	Seite
cd. Auswirkungen der Aufgabenbe- reicherung	187
ce. Arbeitsanreicherung auf Gruppen- basis	189
cf. Arbeitsanreicherung durch Auf- lösung des Fließbandes	191
d. Mitbestimmung als Investitions- und Kostenproblem	195
da. Gegenüberstellung vorteilhafter und nachteiliger Auswirkungen	195
db. Veränderungen von Input-Seite, Arbeitsprozeß und Output-Seite	197
dc. Der optimale Mitbestimmungsgrad	199
e. Zusammenfassung	201
Schluß	203

A b b i l d u n g s v e r z e i c h n i s

	Seite
Abb. 1: Entwicklungstendenzen der Umwelt	63
Abb. 2: Rangfolge verhaltensdominanter Motivationen	81
Abb. 3: Handlungsspielraum in Abhängigkeit von vertikaler und horizontaler Autonomie	98
Abb. 4: Handlungsspielraum in Abhängigkeit von der Hierarchieebene	147
Abb. 5: Intensitätsgrade der Teilhabe	149
Abb. 6: Strukturmerkmale des autoritären und des kooperativen Modells	153
Abb. 7: Autonomie am Arbeitsplatz	166
Abb. 8: Verhaltensrestriktionen in der Abfolge technologischer Entwick- lungen	170
Abb. 9: Der optimale Mitbestimmungsgrad	200

A b k ü r z u n g s v e r z e i c h n i s

AGP	Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft
AktG	Aktiengesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
BVG	Betriebsverfassungsgesetz
Montan-Mitb	Montanmitbestimmungsgesetz
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschafts- lehre
ZfO	Zeitschrift für Organisation

1. Einleitung und Ausgangsüberlegungen

I. Im Zentrum der bisherigen Mitbestimmungsdiskussion steht die Frage, wie in der Gesamtgesellschaft, in der Volkswirtschaft und hier insbesondere in den einzelnen Unternehmen Macht neu verteilt und Herrschaft neu organisiert werden kann.

Die vorherrschenden Begründungsansätze verbindet ein gemeinsamer Kern: Sie sind normativ-ethischer Natur. Verhaltensweisen, Konzepte und Ausgangssituationen werden einer Bewertung unterzogen. Die Berechtigung und Legitimation einzelner Postulate läßt sich allerdings weder endgültig beweisen noch widerlegen. Resultiert daraus ein sozialer Konflikt, wird dieser politisch entschieden. Damit finden Auseinandersetzungen jedoch kein Ende. Sie werden in Form eines aus ökonomischer Sicht unfruchtbaren Glaubenskrieges weitergeführt.

Um so mehr scheint es angemessen zu sein, die Blickrichtung auf Punkte zu lenken, die bislang in der Mitbestimmungsdiskussion kaum Beachtung gefunden haben.

In dieser Arbeit nun sollen vor allem zwei Problembereiche herausgegriffen werden:

- (1) Welche volkswirtschaftlichen Voraussetzungen und Bedingungen müssen überhaupt erfüllt sein, um formale Mitbestimmungsregelungen faktisch wirksam werden zu lassen?
- (2) Hat sich hinsichtlich der Bedingungen und Voraussetzungen beim Übergang von der extensiven zur intensiven Phase der industriellen Entwicklung etwas geändert? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für einen zweckmäßigen Mitbestimmungsansatz in den modernen Wirtschaftsgesellschaften der Gegenwart?

Natürlich ist es nicht zu leisten, selbst auf diese ausgewählten Fragen umfassende Antworten zu geben. Dafür spielen zu viele, teilweise interdependente ökonomische, soziologische, politische Faktoren eine Rolle, die bei der hier angewandten dynamischen Betrachtungsweise außerdem einem Wandel unterliegen.

Folglich konzentriert sich diese Arbeit auf Aspekte, die in Analogie zu den oben skizzierten zwei Problembereichen stehen und eine Verbindung zwischen dem Reifegrad der Industriegesellschaft, systematisiert mit Hilfe der Begriffe extensive und intensive Phase, und der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ermöglichen. Die Mitbestimmungsregelungen sollen nämlich den funktionalen Erfordernissen des Reifegrades entsprechen. Bevor dies im einzelnen erläutert wird, seien die behandelten Aspekte benannt und die Zweckmäßigkeit ihrer Heranziehung begründet.

Als Ausgangspunkt der intensiven Phase soll zunächst die Scheidelinie zwischen quantitativer Erweiterung und qualitativer Teilung der Arbeit charakterisiert werden. Diese signalisiert eine veränderte Knappheitsrelation zwischen den Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit. Das besondere Augenmerk gilt den Verschiebungen in der Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte. Unter ihrem Einfluß nämlich wandeln sich die Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit einer bestimmten Arbeitsorganisation.

In einem weiteren Schritt sind die Konsequenzen dieser volkswirtschaftlichen Entwicklung für die Entscheidungssituation des einzelnen Unternehmens zu beleuchten. Die Vermittlung zwischen Tendenzen in der Gesamtwirtschaft und im Unternehmen erfolgt über die Kategorien "Komplexität" und "Dynamik".

Sie korrespondieren bezüglich ihrer inhaltlichen Bedeutung mit dem Reifegrad der intensiven Phase. Damit stehen sie auch in unmittelbarer Beziehung zum ersten Aspekt, der verlagerten Knappheitsrelation zwischen Kapital und Arbeit. Für die nachfolgende Argumentation von besonderem Interesse ist die Frage, welchen Bedingungen das individuelle Verhalten des einzelnen Arbeitnehmers unterliegt. Durch welche organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten kann dieses gegebenenfalls beeinflusst werden?

In einem dritten Schritt werden Überlegungen angestellt, welche Schlußfolgerungen aus eins und zwei für funktionsgerechte Formen der Mitbestimmung zu ziehen sind.

II. Die bekannten, normativ-ethischen Begründungspositionen können in vier Thesen zusammengefaßt werden:¹

- a. Mitbestimmung schützt die Menschenwürde des Arbeitnehmers
- b. Mitbestimmung sichert Demokratie als Regelungsprinzip von Staat und Gesellschaft
- c. Mitbestimmung schafft eine Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit
- d. Mitbestimmung kontrolliert die Macht von Großunternehmen.

ad a) Menschenwürde des Arbeitnehmers

Art. 1 GG erhebt die Menschenwürde zur obersten Verfassungsnorm. Sie verpflichtet zu einer Gesellschaftsgestaltung, die jedem die Chance einräumt, als Subjekt bei Entscheidungen beteiligt und nicht als Objekt nur davon betroffen zu werden. Die

1) Vgl. Mitbestimmung im Unternehmen, Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Mitbestimmungskommission), Bundestagsdrucksache VI/534, Bonn 1970, S. 18 ff.

Verhältnisse besonders in Großunternehmen sind dazu angetan, so die Argumentation, den Arbeiter als fremdbestimmtes Rädchen funktionieren zu lassen.

Die Menschenwürde im Betrieb bleibt nur gewahrt, wenn über Mitbestimmung diese Objektstellung in eine Subjektstellung gebracht wird.

ad b) Demokratie in Staat und Gesellschaft

Zum Wesen des demokratischen Sozial- und Rechtsstaates zählt die Legitimation gesellschaftlicher Macht durch Anwendung des demokratischen Prinzips. Dieses muß jedoch über den politischen stärker auf den wirtschaftlichen Bereich ausgedehnt werden. Denn zwischen Politik und Wirtschaft bestehen Wechselwirkungen im Sinne einer gegenseitigen Beeinflussung. Strukturen im Unternehmen prägen das politische Beziehungsgeflecht. Dem Arbeiter sind Kompetenzen zuzuweisen, Demokratie darf nicht vor den Werkstoren haltmachen, so ein gängiger Slogan.

ad c) Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit

Trotz unterschiedlicher Funktionen im Produktionsablauf bedingen beide Faktoren, Kapital und Arbeit, einander. Die einen tragen das Risiko, bei Fehlentscheidungen den Arbeitsplatz zu verlieren, die anderen das des Eigentumsverlustes. Die Legitimation zur Leitung muß in gleicher Weise vom Votum der Arbeitnehmer abhängig gemacht werden. Der personale Charakter der Arbeit, ihr Stellenwert als Medium der Selbstverwirklichung, legt es nahe, den Arbeitnehmervertretern im jeweiligen Entscheidungsgremium die gleiche Stimmenzahl zuzubilligen wie der Kapitaleseite. In den diskutierten Fällen bedeutet dies konkret die Parität im Aufsichtsrat. Diese Erwägungen erhalten wiederum

vor allem für Großunternehmen Relevanz, da bei kleinen und mittleren die scharfe Trennung zwischen Leitung und Anteilseignern bisher nicht so sehr hervortritt und außerdem die Möglichkeit der direkten Einflußnahme noch relativ groß ist.

ad d) Machtkontrolle bei Großunternehmen

Wo monopolistische oder oligopolistische Beziehungen den Markt prägen, droht die Gefahr einer Ausnutzung der wirtschaftlichen Macht. Wenn die wirkungsvolle Kontrolle durch den Wettbewerb fehlt, werden zentrale Gleichgewichtsfunktionen des marktwirtschaftlichen Systems außer Kraft gesetzt. Mitbestimmung soll nun diese Kontrolle ersetzen und vor allem der politischen Macht von Großunternehmen ein Gewicht entgegenhalten.

Die dargestellten vier Begründungsansätze stoßen auf erbitterten Widerstand der Mitbestimmungsgegner. Sie berufen sich auf marktwirtschaftliche Prinzipien und vertreten die Ansicht, die im Grundgesetz fixierte Eigentumsordnung werde ausgehöhlt. Der Rechtsstaat löse das Machtproblem ohnehin durch die Trennung von Staat und Wirtschaft. Die Anwendung des Demokratiepostulates auch auf die Wirtschaft verletze leicht die spezifische Eigenart dieses gesellschaftlichen Teilbereiches. Am ehesten herrscht noch Einigkeit darin, daß die Schaffung menschenwürdiger Bedingungen im Betrieb notwendig und wünschenswert ist. In diesem Zusammenhang kommt allerdings der Hinweis, die in der Diskussion dominierenden kollektiv-repräsentativen Formen der Mitbestimmung (indirekte Mitbestimmung) würden in der Perspektive des einzelnen Arbeitnehmers kaum etwas verändern. Da es nicht darum gehen kann, die kaum noch zu

überblickende Flut der Mitbestimmungsliteratur zu referieren, sei ein Resümee gezogen: Mitbestimmungsbefürworter und Mitbestimmungsgegner knüpfen an ähnliche Ausgangspunkte an. Es werden Wertungen und Einschätzungen vorgenommen und Positionen bezogen.

Der Streit dreht sich um die Legitimität von Forderungen. Ist es rechters, den Herrschenden Befugnisse abzurufen und sie den Beherrschten zuzuweisen? Soll die Macht neu verteilt werden? Durch die politischen Kontroversen, die sich daran entzünden, entstehen Kosten für das Austragen eines sozialen Konflikts.¹

Darüber hinaus gerät, - und das ist hier entscheidend -, ein wesentlicher Gesichtspunkt aus dem Blickfeld: In der intensiven Phase fixiert im Gegensatz zur extensiven ein hochdifferenzierter industrieller Produktionsapparat andere Voraussetzungen und Bedingungen für Organisationsregeln in Erwerbsunternehmen, also auch für die Mitbestimmung.

III. Mitbestimmung kann als Variable und Element eines realen, historisch faßbaren ökonomischen und sozialen Entwicklungsprozesses interpretiert werden. Während die Norm vom eigenverantwortlich handelnden Subjekt, auf der Mitbestimmung als Idee basiert, bereits vor der Industrialisierung im 19. Jahrhundert existierte, erhielt sie als gesellschaftspolitisches Postulat erst in Verbindung mit der Industrialisierung größere Bedeutung. Volkswirtschaftliche Strukturverschiebungen haben den Ruf endgültig virulent werden lassen.

¹ Zur Entstehung von Kosten bei sozialen Konflikten vgl. auch R.A. Dahl/Ch.E. Lindblom, Politics, Economics and Welfare, New York 1953, S. 115

Unter ökonomischen Gesichtspunkten könnte man folgendermaßen formulieren: Unternehmen müssen einen Weg finden, der es ihnen bei diesen Verschiebungen ermöglicht, den für den betrieblichen Ablauf notwendigen "Gehorsam" bei den Unternehmensmitgliedern zu bewirken. Und zwar sind Entscheidungsbefugnisse so festzulegen, daß ein gewünschtes Verhalten von Personen und Gruppen auch tatsächlich eintritt. Die formale Festlegung erfolgt über Herrschaftsbeziehungen. Herrschaft bedeutet nach max Weber die "Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden."¹

Mitbestimmung der Arbeitnehmer wäre in diesem Sinn ein Instrumentarium, die ökonomische Herrschaftsordnung veränderten Ausgangsbedingungen infolge volkswirtschaftlicher Strukturverschiebungen anzupassen.

Worin gründen nun diese gewandelten Ausgangsbedingungen und wie sehen sie aus?

Die traditionelle Unternehmensverfassung basiert auf Voraussetzungen, wie sie beim Übergang von der handwerklichen zur industriellen Produktion gegeben waren. Die alleinige und absolute Entscheidungsbefugnis obliegt dem Eigentümer. Denn seinerzeit äußerte sich das Knappheitsproblem als Beweggrund allenökonomischen Handelns vorrangig in der geringen Zahl und unzureichenden Größe industrieller Produktionsstätten. Während Arbeit im Überfluß vorhanden war, herrschte Mangel an Kapital.

¹ Vgl. M. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, 5., revidierte Aufl., Tübingen 1972, S. 28

Als besondere Leistung wurde es nun gewertet, daß Eigentümer als Unternehmer mit entsprechender Risikobereitschaft Kapital zur Verfügung stellten, daß sie außerdem als Qualifikation die Fähigkeit zur Koordination der Produktionsabläufe anboten.

Diese Einschätzung hat sich in der Rechtsordnung niedergeschlagen. Den Eigentümern an Produktionsmitteln wurde eine weitgehend uneingeschränkte Verfügungsgewalt zugestanden. Eine derartige Form der Herrschaftsgestaltung entsprach auch der damaligen ökonomischen Machtposition des Eigentümers und Unternehmers.

Mittlerweile haben sich jedoch im Verlauf des sozialökonomischen Entwicklungsprozesses gravierende Strukturverschiebungen ergeben. Da in diesem Zusammenhang auch Machtbeziehungen neu bestimmt worden sind, bleiben Auswirkungen auf Herrschaftsrechte unausweichlich. Hierbei wird unterstellt, daß ökonomisch nicht zweckmäßige Reibungsverluste auf Grund einer Diskrepanz zwischen formalen und informalen Beziehungsgeflechten vermieden werden sollen.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien hier vier Charakteristika jener Strukturverschiebungen umrissen, die untereinander wiederum in enger Wechselwirkung stehen.

(1) Trennung von Eigentümer- und Unternehmensleitungsfunktion

Die technische Entwicklung führte zu riesigen Produktionseinheiten. Die fachlichen Ansprüche an die Leitung stiegen erheblich. Diese verselbständigte sich. Es bildete sich eine Gruppe beauftragter Unternehmer und Manager. Die Rechtsordnung begünstigte die Schaffung großer Kapitalgesellschaften und institutionalisierte Eigentümerversammlungen und Leitungsorgane. Divergie-

rende Interessen zwischen dem Eigentümer partikularen Kapitals, z.B. dem Aktionär, und dem Management zählen immer mehr zum Alltag des Geschehens im Unternehmen. Von Interessendisharmonie gehen auch neuere Organisations- und Unternehmenstheorien aus. Die "Managerherrschaft" wurde oft als Anlaß genommen, ganze Theorien der modernen Industriegesellschaft zu erarbeiten.

(2) Risikoabsicherung durch den Sozialstaat

Der Staat hat seine Aktivitäten immer mehr vergrößert. Nicht nur gesetzliche Vorschriften engen den Verhaltensspielraum der Privaten ein, auch über direkte Eingriffe in den Sektoren der Konjunktur- und Wachstumspolitik sowie der Sozialpolitik erfolgt eine Kontrolle. Großunternehmen haben für nationale Volkswirtschaften auf Grund ihrer Beschäftigtenzahl und ihres gesamtwirtschaftlichen Leistungspotentials eine erhebliche Bedeutung. Geraten sie in wirtschaftliche Schwierigkeiten, zwingen gesetzliche Regelungen und politische Überlegungen den Staat oftmals zum Eingreifen. Das Risiko einer Fehlentscheidung des Unternehmens wird somit zumindest ein Stück weit vom Staat mitgetragen.

(3) Spezialisierung und Qualifizierung von Arbeitskräften

Der Technisierungsprozeß brachte nicht nur eine weitere funktionale Aufteilung der Arbeitsverrichtungen und Tätigkeiten mit sich. Ebenso formte er auch Spezialisten heran, die von ihrem Expertenwissen eine beachtliche Machtposition herleiten. Als Beispiel seien die Instandhaltungsarbeiter genannt. Sie haben im faktischen Produktionsablauf einen beträchtlichen Einfluß. Die Art ihrer Tätigkeit erfordert für sie einen Verhaltensspielraum; denn diese kann von ihren un-

mittelbaren Vorgesetzten oft nicht beurteilt werden.

(4) Komplexität und Dynamik

Als viertes Merkmal seien Komplexität und Dynamik der modernen Industriegesellschaft hervorgehoben. Komplexität drückt die Vielschichtigkeit von Beziehungsstrukturen zwischen Personen, Gruppen und Institutionen aus. So können die Arbeitskräfte immer mehr unterschiedliche Rollen einnehmen.

Die Strukturen unterliegen zudem einer permanenten Veränderung, werden selbst zum Prozeß. Jene Dynamik äußert sich darin, daß bei anstehenden Entscheidungen das Problemfeld nicht eindeutig bestimmbar ist, nicht alle denkbaren Alternativen bekannt sind, folglich von der Unternehmensführung nur vage Vorgaben und Ziele für weisungsggebundene Stellen und Personen formulierbar sind. Dieses hat zur Konsequenz, daß die Unternehmen in ihrer Gesamtheit eine größere Informationsverarbeitungskapazität benötigen. Dazu sind jegliche intellektuellen und menschlichen Reserven zu mobilisieren, um mit diesen Schwierigkeiten fertig zu werden.

Die hier beschriebenen vier Merkmale sind Indiz dafür, daß sich die volkswirtschaftlichen Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen traditionelle Herrschaftsstrukturen organisiert worden sind, gewandelt haben.

Nun soll nicht übersehen werden, daß in den konkreten Wirtschaftsordnungen rechts- und sozialstaatliche Bindungen und Korrekturen vorgenommen worden sind, die den obigen Überlegungen entsprechen. Ebenso sind Unternehmensführungen von sich aus initiativ geworden, um ihre Arbeitskräf-

te funktionsgerecht in den Entscheidungsprozeß einzubeziehen. Dabei können durchaus faktische Gegebenheiten über formale Regelungen hinausgehen.

Auf dem Hintergrund des bisner skizzierten gedanklichen Zusammenhangs kommt es unabhängig von diesen Tatbeständen und auch ungeachtet bestehender oder diskutierter gesetzlicher Regelungen für den Zweck dieser Untersuchung auf die Beantwortung folgender Frage an:

Wie kann und muß Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Teilhabe am unternehmerischen Willensbildungsprozeß und als Folge veränderter Voraussetzungen und Bedingungen für eine funktionsgerechte Entscheidungsstruktur organisiert werden?

Schon die Verwendung so globaler Kategorien wie "Kapital" und "Arbeit" spiegelt kaum noch die Vielfalt des Wirklichkeitsbildes der intensiven Phase wieder. Das Sprachsymbol "Mitbestimmung" hat eine Suggestivkraft entwickelt, die leicht eine auch für diesen Sachkomplex notwendige Trennung zwischen normativer Zielfixierung, Analyse der Ausgangssituation und Formulierung von Strategien verwässert.

Normativ-ethische Mitbestimmungsansätze haben einen heterogenen geistesgeschichtlichen Ursprung. So streichen die einen mehr die Dimension von der Würde des Menschen heraus, der in der Arbeit Selbstverwirklichung und Freiheit sucht, die anderen heben mehr auf die Korrektur gesellschaftlicher Machtverhältnisse ab. Darin liegen sehr wohl Unterschiede. Sie können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß in beiden Fällen Ziele und Werte abgeleitet, nicht aber volks-

wirtschaftliche Voraussetzungen analysiert werden.

Bei einer ökonomischen Analyse korrespondiert das, was "funktionsgerecht" und zweckmäßig ist, mit den traditionellen Grundannahmen der ökonomischen Theorie. Dazu zählen Nichtsättigung der Wirtschaftssubjekte im Hinblick auf ihre Bedürfnisse, Nichtvergeudung von Ressourcen und die Eigennützigkeit im Handeln. Sie zwingen dazu, sich Gedanken zu machen, welcher Grad und welche Form von Mitbestimmung unter Kostengesichtspunkten sachgerecht sind.

Kosten können dadurch entstehen, daß

- Arbeitnehmer nicht den ihrer Fähigkeit und ihrem Wissen entsprechenden Handlungsspielraum haben,
- Arbeitsbedingungen nicht den individuellen Bedürfnissen der Arbeitnehmer entsprechen und sich beispielsweise in hohen Fluktuations- und Krankheitsraten niederschlagen, (individuellen Bedürfnissen wird hier eine instrumentelle Funktion hinsichtlich der Arbeitsbereitschaft beigemessen),
- arbeitsorganisatorische Alternativen, die eine bessere Informationsverarbeitung ermöglichen, vernachlässigt werden,
- institutionelle Mitbestimmungsregelungen lediglich formal Herrschaftsrechte umverteilen, ohne den tatsächlichen Einfluß der betroffenen Unternehmensmitglieder zu korrigieren. Für die Verständigung der beteiligten Gruppen fallen zusätzliche Verhandlungskosten an. Als Beispiel sei auf indirekte Formen der Mitbestimmung verwiesen, die zwar Aufwand verursachen, bei denen jedoch nicht ohne weiteres von einer Interessenidentität zwischen Repräsentanten und

Repräsentierten ausgegangen werden kann.

Wenn diese Kosten vermieden werden sollen, rückt nunmehr die Frage in den Mittelpunkt, welche Herrschaftsstrukturen und welche Formen der Willensbildung unter diesen Gesichtspunkten zweckmäßig sind. Mitbestimmung der Arbeitnehmer soll als ein Element dieser Herrschaftsorganisation begriffen werden.

Diese kosten-orientierte, ökonomische Sichtweise resultiert aus der allgemeinen Knappheit der Ressourcen zur Bedürfnisbefriedigung. Funktionsbedingungen werden aufgezeigt und dadurch Mitbestimmungskriterien definiert.

Die hier gewählte Perspektive legt auch die Grenzen der normativ-ethischen Ansätze offen.

Damit dürfte der erste Schwerpunkt der nachfolgenden Arbeit hinreichend begründet und als zweckmäßig bewiesen worden sein, nämlich die

Einbindung von Mitbestimmung in ökonomisch relevante Strukturverschiebungen beim Übergang von der extensiven zur intensiven Phase, um so durch eine funktionsgerechte Gestaltung Kosten zu sparen.

IV. Diese Überlegungen ließen sich bis hierher für alle modernen Industriegesellschaften der Gegenwart generalisieren. Der übliche Sprachgebrauch und die Verankerung von Mitbestimmungs- und Entscheidungsregeln auf nationalstaatlicher Ebene legt für den weiteren Gedankengang allerdings eine Beschränkung auf die Gesellschaft der Bundesrepublik nahe. Dies scheint um so mehr sinnvoll, als der zweite Schwerpunkt der Arbeit, nämlich die

Konzentration auf Formen der direkten Mitbestimmung im Rahmen der Arbeitsorganisation, wiederum, um Kosten zu vermeiden,

einen Problemkreis berührt, der sich aus der Kritik an der Mitbestimmungsrealität in der Bundesrepublik ergibt.

So kann es als nachgewiesen gelten, daß die in der Bundesrepublik dominierenden indirekten Formen von Mitbestimmung, also über gewählte Repräsentanten in den Organen des Unternehmens, an strukturelle Grenzen stoßen. Diskrepanzen bestehen zwischen der formalen Institutionalisierung und der tatsächlichen Wahrnehmung von Teilhabechancen.

Während direkte Mitbestimmung dem einzelnen Arbeitnehmer unmittelbaren Einfluß auf den Entscheidungsablauf garantiert, z.B. auf der Ebene der Unternehmenshierarchie, die seinem Arbeitsplatz unmittelbar vorgeschaltet ist, beinhaltet indirekte Mitbestimmung die Repräsentation des Arbeitnehmers oder einer Gruppe durch einen oder mehrere Vertreter. Diesen Repräsentanten obliegt dann die Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen.

Indirekte Mitbestimmung kann nun dadurch Kosten verursachen, daß potentielle Reaktionen der Belegschaft am Arbeitsplatz auf bestimmte unternehmenspolitische Strategien nicht ex-ante in das Entscheidungskalkül einbezogen werden, da nicht alle Arbeitnehmer ihrer funktionalen Bedeutung gemäß Kritikpotential im Willensbildungsprozeß zur Sprache bringen können.

Die Bedenken gegen indirekte Mitbestimmung kreisen im einzelnen um drei Komplexe:

- Einfluß des gesellschaftsrechtlich avisierten Kontrollorgans "Aufsichtsrat" auf das Leitungsorgan "Vorstand" und somit auf die

faktische Unternehmenspolitik,

- Machtposition und Durchsetzungsvermögen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat,
- Kommunikationsbeziehungen und Wahrung der Interessenidentität zwischen Arbeitnehmervertretern und den von ihnen repräsentierten Wählern.

Dazu muß einiges näher ausgeführt werden.

Der Einfluß des Aufsichtsrates auf Führungsscheidungen wird um so geringer, je weniger strukturiert die anstehenden Führungsentscheidungen sind. Von "wenig" oder "schlecht-strukturiert" spricht man, wenn

- das Problemfeld nicht eindeutig bestimmbar ist,
- nicht alle denkbaren Alternativen und deren potentielle Folgen bekannt sind,
- folglich die anzustrebenden Ziele nur vage formuliert sind.¹

Dies trifft insbesondere für neuartige Problemsituationen zu. In ihnen ist der Aufsichtsrat auf das Expertenwissen des Vorstandes angewiesen. Dem Vorstand bietet sich die Möglichkeit der selektiven Weitergabe von Informationen. Die von ihm favorisierte Alternative kann ohne größere Schwierigkeiten als die einzig richtige herausgestrichen werden. Grenzen werden dieser selektiven Informationspolitik dort gesteckt, wo Interessen der Mitglieder des Aufsichtsrates bzw. der von ihnen vertretenen Gruppen offenkundig und unmittelbar betroffen werden. Also bemüht sich der Vorstand,

¹ Im Gegensatz dazu lassen "wohl-strukturierte" Entscheidungen eine eindeutige Definition der Ausgangssituation zu. Vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. 2, Wiesbaden 1971, S. 141 ff.

diese Interessen in seinem Entscheidungskalkül zu antizipieren. Bei Strategien, die zum Verlust von Arbeitsplätzen führen, ist mit dem Veto der Arbeitnehmervertreter zu rechnen.

Die obige Kennzeichnung von "schlecht-strukturiert" läßt einen Rückschluß zu: Je komplexer und dynamischer die Umwelt einer Unternehmung, um so größer erweist sich die Änderungsrate der zu verarbeitenden Informationen, um so eher tritt die Wahrscheinlichkeit ein, daß die Kenntnisse und Informationsverarbeitungskapazität der Aufsichtsratsmitglieder nicht ausreichen, um die formalen Mitbestimmungschancen real wahrzunehmen.

Es kann also ein Zusammenhang behauptet werden zwischen Komplexität und Dynamik der modernen Industriegesellschaft und den oben skizzierten Schwierigkeiten in der gegenwärtigen Mitbestimmungsrealität.

Der zweite Punkt, der in kritischen Anmerkungen zu indirekten Mitbestimmungsformen angeführt wird, betrifft die Machtposition und das Durchsetzungsvermögen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Abgesehen von einer Fülle von Entscheidungen, bei denen es keine wesentlichen Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Vorstand und den Gruppen im Aufsichtsrat gibt, steht auch hier die Position der Arbeitnehmervertreter in funktionaler Abhängigkeit von ihrer Fähigkeit, Informationen zu beschaffen und diese zu verarbeiten. Im Gegensatz zu den Repräsentanten der Kapitaleignerseite fehlen ihnen allerdings bei Führungsentscheidungen von innovativem Charakter eher die Kenntnisse, um technische und wirtschaftliche Zusammenhänge (nicht soziale!) nach ständig wechselnden Kriterien beurteilen zu können. Kapitaleignervertreter

(häufig Manager anderer Unternehmen, Bankenvertreter usw.) zeichnet nämlich oftmals eine große berufliche Nähe zu den Mitbestimmungstatbeständen aus. Eine wichtige Funktion haben hier als Informationsbörse oder Träger mit unumgänglichen Qualifikationsmerkmalen Gewerkschaften und externe Arbeitnehmervertreter, die nicht aus dem Unternehmen stammen.

Der dritte Punkt berührt das Verhältnis zwischen den Arbeitnehmern und ihren Vertretern. Arbeitnehmervertreter, die unumgängliches Wissen und notwendige Qualifikationen mitbringen oder sich aneignen, schaffen sich einen Informationsvorsprung gegenüber der Belegschaft, ihren Wählern. Oftmals festgestellte Entfremdungserscheinungen zwischen Repräsentanten und Repräsentierten dürften hier ihren Ursprung haben. Die Vermittlung zwischen den Wünschen und Vorstellungen der Basis und denen der Vertreter klappt nicht reibungslos. Es darf sogar gesagt werden, daß eine Wahrung der Interessenidentität bei der indirekten Form der Mitbestimmung in höchstem Maße gefährdet ist.

Eine erste Bilanz scheint gerechtfertigt: Für den einzelnen Arbeitnehmer determiniert sein unmittelbarer Erfolgs- und Handlungsbereich die Perspektive. Schlagen sich Entscheidungen der obersten Ebene in unternehmerischen Strategien zum Abbau von Arbeitsplätzen direkt nieder, reagieren auch die Betroffenen gezielt. Jedoch bei vielschichtigen Entscheidungssituationen fehlt es häufig an Informationen.

So wichtig also indirekte, paritätische Mitbestimmung für das Setzen von Rahmenbedingungen sein kann, so wenig baut sie auf Grund ihrer strukturellen Schwäche das Teilhabe-Defizit der

breiten Masse der Arbeitnehmerschaft ab.

Zusammenfassend sei festgehalten, daß diese Arbeit im Gegensatz zu normativ-ethischen Ansätzen ökonomische Bedingungen und Voraussetzungen von Mitbestimmung aufzeigen will. Die Bedingungen haben sich beim Übergang von der extensiven zur intensiven Phase der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gewandelt und liegen in einer veränderten Knappheitsrelation der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit verankert. Mitbestimmung soll als Variable dieses Entwicklungsprozesses interpretiert werden. Darüber hinaus erfolgt eine Beschränkung auf Formen der direkten Mitbestimmung im Rahmen der Arbeitsorganisation. Dieses Vorgehen resultiert aus der nachgewiesenen strukturellen Schwäche repräsentativer Mitbestimmung und der zu beobachtenden Vernachlässigung direkter Formen in der Literatur. Eine ökonomische Analyse interessiert sich vor dem Hintergrund der Prämissen der ökonomischen Theorie vor allem für die Frage, welcher Grad und welche Form von Mitbestimmung unter Kostengesichtspunkten sachgerecht sind.

Nachfolgend sollen der Gang und Ablauf der Untersuchung im einzelnen dargestellt, die jeweiligen Leitfragen formuliert und Schlußfolgerungen gezogen werden.

2. Gang der Untersuchung

Der Ablauf der Darstellung unterteilt sich in zwei Kapitel. Im ersten geht es vornehmlich um eine Skizze der Besonderheiten des Übergangs von

der extensiven zur intensiven Phase; im zweiten richtet sich der Blick auf die Konsequenzen, die daraus für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer resultieren.

Auf diese Weise erfolgt eine Verknüpfung von zwei Phänomenen, die in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion bereits seit langem eine Rolle spielen: Die intensive Phase hochentwickelter Industriegesellschaften und das Problem der Teilhabe von Arbeitnehmern am unternehmerischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß.

zunächst soll im Abschnitt 1 des 1. Kapitels die Scheidelinie zwischen quantitativer Erweiterung und qualitativer Teilung der Arbeit dargestellt werden. Die technische Revolution hat die Voraussetzungen für eine extreme Arbeitszerlegung geschaffen. Haben sich nun aus ihrem Schoße im Verlauf der Industrialisierung Bedingungen entwickelt, die eine Reduzierung der Arbeitsteilung notwendig machen, um hochqualifizierte Facharbeiter einsetzen zu können? Ist beim gegenwärtigen Erkenntnisstand eine Aussage möglich, ob sich die Arbeitskräfte in der modernen Industriegesellschaft generell höheren qualifikatorischen Anforderungen gegenübersehen?

Es besteht jedenfalls kein Zweifel, daß für einen größeren Teil der Arbeitnehmer, z.B. Spezialisten, auf Grund der Eigenart ihrer Tätigkeit im realen Arbeitsvollzug Freiräume entstanden sind, die sich auch in der Arbeitsorganisation auswirken.

Arbeitskräfte, die in ihrer Einstellung auf den Arbeitsinhalt selbst ausgerichtet, also intrinsisch orientiert sind, werden kaum zu weiteren Leistungsanstrengungen bereit sein, wenn ihnen lediglich höhere Konsumquoten geboten werden, jedoch keine, ihren Zielvorstellungen entsprechenden

Arbeitsstrukturen. Kann Teilhabe und Mitbestimmung so zur Bedingung weiterer volkswirtschaftlicher Wachstumssteigerung werden?

Nach diesem mehr generellen Aufzeigen eines Zusammenhangs auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wird anschließend im zweiten Abschnitt die Situation beleuchtet, die sich durch die ökonomischen Strukturverschiebungen für den Entscheidungsablauf im Unternehmen ergibt.

Die intensive Phase bestimmt die Einflußfaktoren der Unternehmensumwelt. In welcher Weise erhöhen Komplexität und Dynamik als charakteristische Merkmale die Anzahl der entscheidungsrelevanten Umweltfaktoren? Wie kann sichergestellt werden, daß immer mehr Informationen verarbeitet werden können? Wie haben sich in der Praxis moderne Unternehmen bereits darauf eingestellt, daß sie z.B. auf eine freiwillige Kooperationsbereitschaft eines Teils ihrer Belegschaft angewiesen sind?

Kosten können entstehen, wenn Arbeitskräfte mit hohem Qualifikationspotential nicht an den Abmachungen im Rahmen der Entscheidungsfindung beteiligt werden. Kosten fallen an, wenn existentes Wissen und vorhandene Informationsverarbeitungskapazitäten nicht genügend ausgeschöpft und darüber hinaus die betroffenen Belegschaftsangehörigen in der Bereitschaft zum Engagement eingeschränkt werden. Welche Führungskonzepte bieten sich für die Unternehmensleitung in dieser Situation an? Der autoritäre und der partizipative Führungsstil stehen als Elemente beispielhaft da.

Aber auch andere Variablen und Instrumente der organisatorischen Gestaltung (Delegation und Dezentralisation) verbindet ein gemeinsamer Kern: Sie schränken tendenziell die streng hierarchi-

sche Gliederung ein und führen zu Verhaltensspielräumen für Untergebene.

Das 2. Kapitel widmet sich den Konsequenzen für die Mitbestimmung der Arbeitenden.

Direkte arbeitsorganisatorische Formen entsprechen den im 1. Kapitel aufgezeigten Bedingungen der intensiven Phase. Unter bestimmten Voraussetzungen können sie kostenmindernde Wirkung haben.

In einem ersten Schritt sollen im 1. Abschnitt die institutionellen Mitbestimmungsregelungen in der Bundesrepublik untersucht werden.

Welche ökonomischen Nachteile können bei der hier vorherrschenden indirekten Teilhabe über Repräsentanten entstehen, wenn man weiß, daß die Perspektive des einzelnen Arbeitnehmers vor allem von der ihm zugestandenen Mitsprache am Arbeitsplatz geprägt ist?

Die Auswertung verschiedener theoretischer Ansätze im Hinblick auf die Mitbestimmungsproblematik verstärkt den Eindruck, daß indirekte Formen weniger wirksam sind und insofern Kosten verursachen. Grundsätzlich scheint Mitbestimmung unter konkreten Voraussetzungen zur Leistungssteigerung praktisch unabdingbar zu sein. Kann Mitbestimmung auch eine Strategie sein, um das Kritikpotential der Arbeitnehmer wirksamer zur Geltung zu bringen, und zwar angesichts der eingeschränkten Funktionsweise des Arbeitsmarktes? Die Auswahl einzelner Formen wäre dann an den Kriterien der Produktivität und Effektivität auszurichten.

Es ist unübersehbar, daß je nach Hierarchieebene (politisch, administrativ, operativ) unterschiedliche Intensitätsgrade und Arten der Teilhabe zweckmäßig sind.

Im 2. Abschnitt schließlich sollen am Beispiel

der direkten Mitbestimmung auf der operativen Ebene konkrete ökonomische Vor- und Nachteile einzelner Strategien zur Schaffung von mehr Handlungs- und Mitbestimmungsspielräumen untersucht werden. Durch Gegenüberstellung der Kosten bei Verzicht auf organisatorische Veränderungen und bei Einführung von Instrumentvariablen läßt sich ein "optimaler Mitbestimmungsgrad" ableiten. Dieses Optimum umschreibt den unter ökonomischen Gesichtspunkten zweckmäßigsten Grad der Mitbestimmung.

1. Kapitel: VON DER EXTENSIVEN ZUR INTENSIVEN PHASE

Die Unterteilung der nationalökonomischen Entwicklung in eine extensive und eine intensive Phase ist analytischer Natur. In Wirklichkeit handelt es sich um einen fortlaufenden Prozeß, der von Volkswirtschaft zu Volkswirtschaft unterschiedlich verlaufen mag. Der gedankliche Trennungsstrich bei einer modellharten Überlegung kann da angesetzt werden, als mit der Industrialisierung eine verrichtungsspezifische Verknappung der Arbeitskräfte einsetzt, die nur durch eine bessere Kombination und intensivere Rationalisierung aufgefangen werden kann.¹ Die Knappheitsrelationen zwischen Kapital und Arbeit haben sich verschoben. Die intensive Phase steht

¹ Vgl. E. Boettcher, Phasentheorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Ein Ansatz zu einer dynamischen Theorie der Wirtschaftsordnung. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, (Hrsg.) H.-D. Ortlieb, Tübingen, 4. Jg. (1959), S. 23-34

vor einer Hauptaufgabe, nämlich die Begrenztheit der menschlichen Arbeit hinsichtlich Qualität, Art und Kooperationsform zu bewältigen. Um jegliche intellektuellen und menschlichen Reserven zu mobilisieren, sind Wege zu begehen, die eine optimale Nutzung von Wissen, Information und Qualifikation sicherstellen. Nur so ist ein weiterer volkswirtschaftlicher Produktivitätsanstieg und eine Wachstumssteigerung möglich.

Da eine große Fülle von strukturellen Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen Personen, Gruppen und Institutionen zu den charakteristischen Merkmalen der von der intensiven Phase hervorgebrachten modernen Industriegesellschaft zählt, läuft jeder Versuch, die sich daraus ergebenden sozioökonomischen Phänomene und Zusammenhänge zu beschreiben, Gefahr, wichtige Aspekte zu vernachlässigen. Ohne eine Selektion jedoch ist das Vorhaben undurchführbar.

Im folgenden werden vornehmlich Punkte herausgegriffen, die dazu geeignet sind, die Plausibilität des eingangs formulierten Mitbestimmungsansatzes aufzuzeigen. Dieser Ansatz basierte auf der These, daß gerade der Übergang von der extensiven zur intensiven Phase neue volkswirtschaftliche Bedingungen und Voraussetzungen für bestimmte Mitbestimmungsregelungen geschaffen hat.

Das nachstehende Kapitel konzentriert sich auf zwei Fragebündel:

- (1) In welcher Weise hat sich das, was unter den Annahmen der ökonomischen Theorie vereinfacht als "Produktionsfaktor Arbeit" benannt wird, gewandelt? Welche Tätigkeitsmerkmale typisieren das Arbeitskräftepotential, insbesondere, welche qualifikatorischen Anforder-

derungen werden an Arbeitnehmer und ihre Tätigkeiten gestellt, wie wirken sich diese auf ihre funktionale Rolle in der Arbeitsorganisation aus?

- (2) Welche Konsequenzen ergeben sich aus den volkswirtschaftlichen Strukturverschiebungen für die Entscheidungsabläufe im Unternehmen? Gewinnen die Arbeitnehmer dadurch Handlungsspielräume? Welche Instrumente können gegebenenfalls zusätzlich eingesetzt werden, um ein gewünschtes Verhalten sicherzustellen?

1. Scheidelinie zwischen quantitativer Erweiterung und qualitativer Teilung der Arbeit

Zu Beginn der Industrialisierung steht die Steigerung des Sozialprodukts als Summe aller Güter und Dienstleistungen in unmittelbarer Abhängigkeit von einer quantitativen Ausweitung des nicht spezialisierten Arbeitskräftepotentials.

Der entscheidende Umschwung in der intensiven Phase fortschreitender Industrialisierung entsteht aus dem Schoße der technischen Revolution und der Fabrikfertigung selbst. Die forcierte Anwendung arbeitsteiliger Produktionsverfahren hat immer größere Betriebseinheiten erforderlich gemacht. Internationale Handelsbeziehungen entstanden, der Trend zur Massenproduktion setzte sich durch. Sie haben ein übriges getan.

Während Kapital immer produktiver eingesetzt werden kann und bald in hinreichendem Maße zur Verfügung steht, wird die Arbeit knapp. Die Ansprüche an die Qualifikation der Arbeitskräfte steigen. Nur in einer Höherqualifizierung und in einer andersartigen Organisation schlummern noch Wachs-

tumsreserven. Für die Unternehmen erhöhen sich die Kosten zur Bereitstellung von Arbeitskräften, die dem technischen Reifegrad adäquat ausgebildet sind.

Eine wachsende Volkswirtschaft mit steigendem Produktionsniveau zeitigt Folgen für Macht- und Herrschaftsstrukturen im Unternehmen.

Dieser Abschnitt behandelt

- zunächst eine kurze Schilderung des von der technischen Revolution angestoßenen Weges zur modernen Industrieproduktion,
- widmet sich dann der Frage, welche typischen Merkmale die Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmer infolge weitergehender Arbeitsteilung charakterisiert,
- zeigt die Verbindung zwischen Qualifikationsstruktur und Arbeitsorganisation auf,
- um schließlich Wachstumschancen der Volkswirtschaft in Abhängigkeit von Arbeitseinstellung (-orientierung) und Arbeitsorganisation zu beleuchten.

a. Technische Revolution und moderne Industrieproduktion

Mit "technischer Revolution" soll hier der geballte Prozeß technischer Entwicklung gemeint sein, der seit dem ausgehenden 18. Jahrhundert zu einer völligen Aufsprengung des gesamten Bestandes an überlieferter handwerklicher Werkzeugtechnik geführt hat. Während bis zu diesem Zeitpunkt Innovationen isoliert in gesellschaftliche Teilbereiche eingepflanzt wurden, entstand von nun an ein dynamischer Prozeß, der völlig neue Typen von Arbeit hervorbrachte, ebenso wie eine veränderte Arbeitsstruktur. Einmal gab es den

Industriearbeiter, dessen Fertigkeiten den gegebenen technischen Erfordernissen genügten, zum anderen den auf die Anwendung des immer wieder neuen technischen Wissens spezialisierten Fachmann.

Als Markstein des Überganges zur Industriegesellschaft kann die Erfindung der Dampfmaschine in England gesehen werden. Der Übergang erfolgte nicht abrupt, sondern kontinuierlich und in enger Verknüpfung mit ideengeschichtlichen, politischen, gesellschaftlichen Prozessen.¹

Die agrarische Arbeitsverfassung war dem explosionsartigen Anstieg der Bevölkerungszahlen, bedingt durch ein Sinken der Sterberate, nicht mehr gewachsen gewesen. Eine Landflucht setzte ein. In den industriellen Zentren, den Städten, sammelte sich ein Heer von Arbeitswilligen. Das Prinzip der möglichst weitestgehenden Zerlegung von Arbeitsprozessen setzte sich durch, um so einer fast unbegrenzten Anpassungsfähigkeit der Arbeit an technische Neuerungen den Weg zu bahnen. Die starke Aufgliederung von Arbeitsverrichtungen führte zu einer fast beliebigen Ersetzbarkeit der Arbeitskräfte. In einer vom liberalistischen Geist geprägten Umgebung bestimmte das hohe Angebot an Arbeitskräften den Preis, in diesem Fall den Lohn. Die Verelendung von Fabrikarbeitermassen war die logische Folge. Diese Situation hatte Karl Marx bei seinen sozialökonomischen Analysen vor Augen. Sie veranlaßte ihn,

¹ Vgl. zum gesamten Industrialisierungsprozeß F. Lütge, Deutsche Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Berlin-Heidelberg 1960, hier insbesondere S. 482 ff. Ebenso E. Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt. Ihre Krisenformen und Gestaltungsversuche, 4. unveränd. Aufl., Freiburg im Breisgau 1960

nach einem Gesetz für diese Tendenzen zu suchen.

Bereits Fourastié¹ hat nun dargelegt, daß die für eine lange Phase des 19. Jahrhunderts charakteristische Knappheit des Kapitals (als Summe der durch kurzfristigen Konsumverzicht hergestellten Produktionsmittel) und das Überangebot an Arbeit typisch sind für volkswirtschaftliche Startperioden.

Dieser Sachverhalt hat sich jedoch im Verlauf der Zeit augenscheinlich geändert. Der seinerzeit nämlich einsetzende Entwicklungsprozeß hatte Konsequenzen für volkswirtschaftliche Strukturen, für die Art und Weise der Koordination von Produktionsabläufen und natürlich für die Arbeitsorganisation. Als weitere Stationen seien nur kurz genannt: Die Aufhebung der Zugangsbeschränkung im Gewerbe, die Schaffung neuer Unternehmensformen, die Ausweitung des Wirtschaftsraumes durch internationale Arbeitsteilung.

Die Fabrikfertigung in Großbetrieben, der Konkurrenzdruck auf den sich langsam bildenden Märkten trieben Forschung und Technisierung weiter voran. Die arbeitsteiligen Abläufe im Betrieb wurden komplizierter. Immer mehr rückte ein Problem ins Zentrum, nämlich die kostenminimale Kombination von technischen Apparaturen und Maschinen mit dem Produktionsfaktor Arbeit. Eine immer größere Rolle spielten insgesamt Koordination und Disposition, das Aufeinanderabstimmen und die Planung von arbeitsteilig voll-

¹ Vgl. J. Fourastié, Die große Hoffnung des Zwanzigsten Jahrhunderts, Köln 1954, S. 166

zogenen Handlungen.

Im Verlauf dieses Prozesses, der weiter oben in eine extensive und eine intensive Phase untergliedert worden war, erhält die formale Kategorie Arbeit eine neue inhaltliche Füllung. Im Arbeitsprozess werden vom Menschen andere Fähigkeiten verlangt. Die Qualifikationen und Fertigkeiten ändern sich.

Wie typische Merkmale dieser Verschiebungen nun einzuschätzen sind, soll im folgenden Abschnitt behandelt werden.

b. Arbeitsteilung und Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmer

ba) Technisierung und Wandel des Arbeitsinhaltes

Bei allen theoretischen Ansätzen und in der Mehrzahl der Forschungsergebnisse dürfte es unstrittig sein, daß sich der Arbeitsinhalt mit der Technisierung gewandelt hat. Die globale These, hier handele es sich eindeutig um eine allgemeine "Höherqualifizierung" stößt allerdings auf Widerspruch. Der Begriff Qualifikation kann bei einer dynamischen Betrachtungsweise nur schwer mit vergleichbaren Elementen gefüllt und exakt bestimmt werden. Es macht gerade die Besonderheit der intensiven Phase aus, daß hier Fertigkeiten typisch sind, die sich eben nicht auf die Erledigung vorweg festgelegter Arbeitsaufgaben bei konstanter technischer Ausrüstung beschränken. In diesem Sinne könnte die Kategorie Qualifikation definiert werden als "Handlungspotential, das die Auseinandersetzung mit Arbeitsaufgaben und ihren tech-

nisch-organisatorischen Determinanten im Prozeß des Arbeitens ermöglicht."¹

Die Industrie- und Arbeitssoziologie ist gegenwärtig kaum in der Lage, Kategorien aufzuzeigen, die auf der einen Seite das Totalphänomen "Industrialisierung" in den Griff bekommen, auf der anderen Seite jedoch eine möglichst konkrete Aussage zur komplexen Struktur des Arbeitskräftepotentials gestatten.²

Eine der ersten größeren und lange Zeit einflußreichsten Untersuchungen, die einen Zusammenhang zwischen dem Einsatz technischer Apparaturen und den Auswirkungen auf den Arbeitsinhalt und die berufliche Situation der Arbeiter konstruiert und mit Hilfe der empirischen Sozialforschung überprüft hat, war die Studie von Popitz u.a. aus dem Jahre 1957.³

Die Autoren analysierten 1953 und 1954 in Hüttenwerken des Ruhrgebietes die Arbeitssituation von 600 Hüttenarbeitern. Sie interessierten sich

-
- 1 W. Fricke, Arbeitsorganisation und Qualifikation, Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit, Bonn-Bad Godesberg 1975, S.35
 - 2 "Das Problem, mikrosoziologische Forschung und makrosoziologische Erklärungsversuche plausibel miteinander zu verbinden, so daß nachprüfbare Aussagensysteme geschaffen werden, ist noch keineswegs gelöst." F. Fürstenberg, (Hrsg.) Industriesoziologie II. Die Entwicklung der Arbeits- und Betriebssoziologie seit dem Zweiten Weltkrieg. Einführung, Darmstadt und Neuwied 1974, S. 12. Eine Erörterung weiterer methodischer Fragen und einen guten Überblick über verschiedene Forschungsrichtungen bietet an gleicher Stelle die Einführung S. 7-21.
 - 3 Vgl. H. Popitz/H.P. Bahrdt/E.A. Jüres/H. Kesting, Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1957; Dieselben, Technik und Industriearbeit, 2. Aufl., Tübingen 1964.

dabei insbesondere für den realen Arbeitsvollzug ("Abfolge der einzelnen Verrichtungen eines Arbeiters im Rahmen einer Arbeitsaufgabe unter gegebenen technischen und sozialen Bedingungen")¹, in diesem Kontext für die Kooperation zwischen mehreren Arbeitskräften an den technischen Anlagen, für die Konsequenzen, die sich daraus für die Arbeitssituation des einzelnen Arbeiters ergeben, schließlich für die Kernfrage, welche tatsächlichen Leistungsanforderungen daraus für den einzelnen Arbeiter resultieren. ("Was ist ein Arbeiter, der eine technische Industriearbeit ausführt, zu tun gezwungen? Welche Möglichkeiten des menschlichen Verhaltens werden hier eigentlich angesprochen und ausgebildet, in welchen Grenzen und in welcher Ausschließlichkeit?")²

Zentrale Erkenntnis der Studie: Die zunehmende Technisierung befreit den Menschen immer mehr von belastenden, das Verhaltenspotential stark reduzierenden Tätigkeiten. Vielmehr verlangt die aktive Auseinandersetzung mit den technischen Abläufen "technische Intelligenz" und "technische Sensibilität".

Die dominante Stellung der Technik versachlicht Herrschaftsbeziehungen und führt für Vorgesetzte zu einem Verlust von Funktionen. In der Tendenz nimmt die Eigenverantwortlichkeit der Arbeiter zu.

Die Analysen gipfeln in der These, daß wenig qualifizierte Tätigkeiten offenkundig bezeichnend sind "für ein bestimmtes Stadium der technischen Entwicklung ..., ein Stadium, das im modernen

1 Ebenda, S. 34.

2 Ebenda, S. 37.

Produktionsprozeß bereits überwunden ist."¹
Inwieweit die allgemeine Schlußfolgerung gerechtfertigt ist, bleibt in der Literatur höchst umstritten.²

Im 18. und 19. Jahrhundert wurde Arbeitsteilung zunächst weithin mit einer Zunahme von Fertigkeiten für die Arbeiter identifiziert (so A. Smith, Th. R. Malthus und J. St. Mill). Anfang der 30er Jahre und vor allem in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wird die These vom "Auszug der Gelernten" bestimmend (Ure, Proudhon, später dann Karl Marx). Die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts differenziert und beobachtet eine Spaltung der Arbeiter in einen qualifizierten und einen weniger qualifizierten Teil oder besser eine Gruppe der Gelernten, der Angelernten und der Ungelernten (M. Weber, G. Friedmann, Th. Geiger). Hier muß darauf verwiesen werden, daß jeweils unterschiedliche Industrialisierungsstufen den Hintergrund der Beurteilung abgegeben haben. Wie ist nun die Situation in der Gegenwart einzuschätzen?

Umfassende, repräsentative Studien fehlen. Einige Teilaspekte geben jedoch aufschlußreiche Hinweise.

Dahrendorf zieht ein Resümee aus verschiedenen, nicht zuletzt angelsächsischen Analysen und konstatiert einen Anteil der Ungelernten in den entwickelten Industrienationen zwischen 10 und 20 Prozent.³ Als typische Qualifikationsmerkmale in hochentwickelten Industrieländern werden "extra-funktionale" Fertigkeiten genannt, die sich auf die Organisation und den sozialen Kon-

1 Ebenda, S. 203.

2 Vgl. auch zu den folgenden Hinweisen R. Dahrendorf, Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 8 (1956), S. 540-568.

3 Ebenda, S. 545.

text eines technischen Arbeitsprozesses beziehen und die sich als

- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an einen Arbeitsrhythmus,
- als Verantwortungsgefühl für das Zusammenspiel singulärer Arbeitsvollzüge und die Instandhaltung der Maschinen,
- als latente funktionale Fertigkeiten, die eine größere Einpassungsfähigkeit in neue Prozesse gewährleisten,

herauskristallisieren.¹

Beispielhaft sei ein Typus von Arbeitskräften näher betrachtet, der bei fortschreitender Arbeitsteilung eine immer größere Rolle spielt, der Spezialist. Ihre Arbeitssituation kennzeichnet eine starke Konzentration auf einige wenige Verrichtungen. Neben der Produktion gewinnen sie vor allem im Instandhaltungsbereich an Bedeutung.² Dort erlangen sie immer mehr Autonomie gegenüber dem ursprünglichen Produktionsbetrieb und seiner Leitungsorganisation. Ihre gestiegene Relevanz ist zurückzuführen

- auf eine technisch immer ausgereifere Konstruktionsweise von Maschinen, bei der Fehlersuche und Eingriffe schwieriger werden,
- auf die Einbeziehung automatisierter Steuerungssysteme und Regelungstechniken,
- auf die Notwendigkeit, aufwendige, aggregierte Kapitalanlagen möglichst störungsfrei und

¹ Ebenda, S. 554.

² Vgl. H. Kern/M. Schumann, Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein. Teil I, 2. unveränd. Aufl., Frankfurt/Main 1973, S. 166-178.

ohne große Stillstandszeiten auslasten zu müssen.

Der Instandhaltungsarbeiter beschäftigt sich bei störungsfreier Produktion mit Wartungen, Reparaturen, Stichproben. Er präpariert sich für einen eventuellen Großeinsatz. Steht dieser in Krisensituationen, bei Störungsfällen oder irgendwelchen Unregelmäßigkeiten unmittelbar bevor, müssen sie zuverlässig einen hohen, latent abrufbaren theoretischen Informationsstand hinsichtlich technischer Konstruktions- und Funktionszusammenhänge, beachtliche Wahrnehmungsleistungen sowie gezielte Interventionsakte einbringen können, um den Fehler möglichst schnell und ohne große Stilllegungskosten zu beheben.

Diese Gruppe Arbeiter trägt eine hohe Verantwortung für den unmittelbaren Produktionserfolg. Daraus resultieren in einem großen Umfang Dispositionsmöglichkeiten und ein erhebliches Maß an Autonomie. "Dies nicht nur, weil sich die Art von Arbeit, die der Instandhalter ausführt, oft der Kontrolle durch Hierarchie und technische Anlage entzieht und insofern schlecht greifbar ist. Die Arbeitsautonomie des Instandhalters ist nur zum Teil ein Verhaltensspielraum, der sich bisher infolge einer noch ineffizienten Arbeitsorganisation zu halten vermochte, potentiell aber auflösbar erscheint. Sie ist gleichzeitig auch ein objektives Erfordernis der Arbeit, denn die Möglichkeit, frei zu disponieren, kann bei der Instandhaltung als konstituierend für den Arbeitserfolg angesehen werden."¹

¹ H. Kern/M. Schumann, a.a.O., S. 170. Zu ähnlichen Ergebnissen bezüglich Autonomie und Verhaltensspielraum auf Grund der Eigenart der spezifischen Qualifikation kommen auch Beobachtungen und Analysen bei Facharbeitern. Vgl. dazu F. Wetz/G. Schmidt/J. Sass, Facharbeiter im Industriebetrieb. Eine Untersuchung in metallverarbeitenden Betrieben, Frankfurt 1974.

bb) Kategorienraster der amtlichen Statistik

Der Rückgriff auf die amtliche Statistik hilft nicht weiter, um verallgemeinerungsfähige, aussagekräftige Daten für die gesamte Volkswirtschaft zu gewinnen. Die Statistiken arbeiten mit Kategorien, die für dynamische und komplexe Industriegesellschaften mittlerweile sehr ungenau geworden sind. Die Gliederung

- nach Wirtschaftssektoren: Agrarwirtschaft, Produzierendes Gewerbe (Industrie und Handwerk), Handel und Verkehr, Dienstleistungen,
- nach sozialer Stellung im Beruf: Selbständige, mithelfende Familienangehörige, Arbeiter, Angestellte, Beamte,
- nach Berufsstruktur

sagt wenig über das tatsächliche Arbeitsfeld der einzelnen Arbeitskräfte aus. Begriffe wie Arbeiter und Angestellter knüpfen an sozial- und arbeitsrechtliche Gegebenheiten oder besser Traditionen an. Die eigentliche Schwierigkeit liegt gerade in der Vielfalt und der Veränderlichkeit der zu registrierenden Variablen von Arbeitsprozessen. Mit der Intensivierung der Produktionsverhältnisse verschwinden traditionelle Ausbildungsberufe völlig von der Bildfläche, bislang unbekannte tauchen auf.

Die relative Abnahme des Arbeiteranteils an der Erwerbsbevölkerung von 57,4 Prozent im Jahre 1882 im Deutschen Reich auf 46,7 Prozent im Jahre 1971¹

¹ Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1972, (Hrsg.) Statistisches Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1972.

deutet allerdings darauf hin, daß Tätigkeiten zurückgegangen sind, "die unmittelbar auf das Produkt einwirken, zugunsten der Tätigkeiten ..., die mit der Produktion mehr mittelbar zusammenhängen, also der Steuer-, Überwachungs-, Kontroll- und aufsichtsführenden Tätigkeiten."¹

Bei den Wirtschaftssektoren ist es zu Verschiebungen gekommen, die mit der Zunahme des Industriesektors den Rang sachgerechter Formen der Arbeitsorganisation für die Wachstumsfähigkeit der Gesamtwirtschaft gerade in diesem Bereich noch herausstreicht. Der Anteil des sekundären Sektors an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen stieg von 35,6 Prozent (im Jahre 1882) über 44,7 Prozent (1950) auf 48,9 Prozent (1971), beim primären fiel der Anteil von 42,2 (1882) über 22,1 (1950) auf 8,4 Prozent (1971).²

Diese Tendenzen finden ebenfalls Unterstützung bei einem Vergleich internationaler Werte. Im sekundären Bereich stellten in Frankreich 1971 die Beschäftigten 36,1 Prozent, in Großbritannien 1966 44,8 Prozent, in Italien 1971 42,1 Prozent, in den Niederlanden 1968 40,8 Prozent, in den USA 1971 31,1 Prozent.³

1 Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), (Hrsg.), Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der BRD, I. Bd., Frankfurt/M. 1970, S. 209.

2 Vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1971. (Hrsg.) Statistisches Bundesamt. Stuttgart und Mainz 1971, S. 121.
Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1972, a.a.O., S. 123.

3 Vgl. Soziologischer Almanach. Handbuch gesellschaftspolitischer Daten und Indikatoren für die Bundesrepublik Deutschland. (Hrsg.) E. Ballerstedt/W. Glatzer/K.U. Mayer/W. Zapf. (Im folgenden zitiert als: Soziologischer Almanach).

Festzustellen bleibt, daß diese Hinweise der amtlichen Statistik auf Arbeitskräftestruktur und Wirtschaftsbereiche beim Differenzierungsstand der intensiven Phase kaum präzise Aussagen gestatten.

bc) Typisierung industrieller Arbeit

Ausführlich sei auf den bemerkenswerten Versuch von Kern/Schumann eingegangen, diese Differenzierung in einen Raster für eine empirische Untersuchung einzufangen.¹ Hier handelt es sich natürlich auch nicht um eine repräsentative Analyse dessen, was "Arbeit" bedeutet. Immerhin wird deutlich, welche Vielfalt von Faktoren die "Qualifikation" in der Gegenwart bestimmt und wie diese Faktoren im einzelnen aussehen.

Die Autoren² verfolgen zwei Absichten:

- den Einfluß der Technik auf die typischen Erscheinungsformen industrieller Arbeit zu analysieren und
- die Auswirkungen auf gesellschaftliches Denken und Handeln, auf das Bewußtsein der Arbeitnehmer herauszuschälen.

Hier interessiert zunächst der erste Aspekt. Hypothetisch wird eine heterogene Arbeitssituation zu Beginn angenommen, der Typ des "Einheitsarbeiters" mit homogenen Tätigkeits- und Verhaltensmerkmalen somit verworfen. Eine Absage erhalten auf diese Weise globale optimistische Perspektiven, die der intensiven Phase eine automatische

1 Vgl. H. Kern/M. Schumann, a.a.O., Teil I und II; Bei den folgenden Literaturhinweisen und Seitenzahlen wird auf Teil I Bezug genommen.

2 Vgl. Ebenda, insbesondere die Einführung S. 22-40.

Requalifizierung der Arbeiter und eine gleichzeitige Zunahme der Arbeitszufriedenheit zuschreiben, zum anderen jedoch undifferenzierte pessimistische Sichtweisen, die u.a. in Anlehnung an marxistische Theorieelemente einer unabänderlichen Zunahme der Fremdbestimmung und Dequalifizierung das Wort reden.

Die vermutete Heterogenität und prozeßspezifische Differenzierung schlägt sich im Untersuchungsansatz nieder, und zwar in einem Raster, der dadurch Multidimensionalität erlangt, daß formale Mechanisierungsgrade und tatsächliche Arbeitsprozesse (= Produktionsbereiche) miteinander verknüpft und ihre Auswirkungen auf Denken und Handeln der Arbeitnehmer mit Hilfe einer "arbeitsplatz"bezogenen und "arbeiter"bezogenen Analyse herauskristallisiert werden.

Die Mechanisierungsgrade spiegeln einen Verlauf der Technisierung wider, in dem mehr und mehr folgende vier Elemente der rein menschlichen Arbeit auf Maschinen übertragen werden:¹

- Zuführung und Abnahme des Arbeitsgegenstandes,
- Gestaltung, Planung und Ausführung des Arbeitsablaufs,
- Kontrolle des Arbeitsablaufs,
- Korrektur, Planung und Ausführung des Arbeitsablaufs.

Für eine empirische Studie wäre ein solches Schema noch zu einfach. Hinzukommen muß noch die

- Reichweite des Prozesses,

also die Ausdehnung der technischen Verfahren auf

¹ Vgl. H. Kern/M. Schumann, a.a.O., S. 56

der jeweiligen Entwicklungsstufe. Je größer die Reichweite ist, um so mehr bilden sich Aggregate, die ein Ineinandergreifen von singulären Arbeitsakten ermöglichen und den Menschen aus der unmittelbaren Verrichtung immer mehr ausschalten.

Analog zu den Mechanisierungsstufen und der Aggregation werden immer mehr automatische Elemente in den Arbeitsvollzug einbezogen. Meß-, Kontroll- und Überwachungsfunktionen erhalten eine größere Bedeutung.

In großen Betriebseinheiten darf nicht davon ausgegangen werden, daß in allen Produktionsbereichen ein gleicher technischer Entwicklungsstandard herrscht. Um dies zu berücksichtigen und um eventuelle Unterschiede herauszuschälen zu können, sind jetzt tatsächliche und konkrete Arbeitsprozesse zu berücksichtigen. Sie stecken als Handlungsweisen die Produktionsbereiche ab.

Insgesamt sieben Prozessformen werden genannt:¹

- Stoffgewinnende Prozesse mit dem Ziel, natürliche Stoffe zu fördern und einer weiteren Verwendung zugänglich zu machen,
- stoffaufbereitende Prozesse mit dem Ziel, durch Trennung und Mischung von Stoffen diese für eine weitere Verarbeitung zu präparieren,
- stoffumwandelnde Prozesse mit dem Ziel, Stoffe in ihrer chemischen Struktur bzw. ihrem Aggregatzustand zu verändern,
- stoffverformende Prozesse mit dem Ziel, die äußere Form zu verändern,
- montierende Prozesse mit dem Ziel, Einzelteile zu komplexeren Gegenständen zusammenzufügen,
- verpackende Prozesse mit dem Ziel, Gegenstände einzuwickeln, abzufüllen und zu kantonieren,

¹ H. Kern/M. Schumann, a.a.O., S. 61

- transportierende Prozesse mit dem Ziel, die Lage von Gegenständen zu ändern.

Der je nach Technisierung und Art des Prozesses (s. oben) unterschiedliche Mechanisierungsgrad wird nun in Verbindung gebracht einmal mit verschiedenen Verrichtungsweisen oder, besser gesagt, Arbeitsfunktionen (arbeitsplatzbezogene Betrachtung) und zum anderen mit Fragen bezüglich der Auswirkungen auf den Arbeiter selbst, so seine Dispositionschancen und allgemeine qualifikatorische Aspekte.

Fünf Arbeitsfunktionen können unterschieden werden:¹

- Kontrolle: direkt oder indirekt über Armaturen,
- Direkt-produktive Funktionen: unmittelbarer Kontakt mit dem zu verändernden Gegenstand,
- Mittelbar-produktive Funktionen: Tätigkeit mit und an den technischen Einrichtungen, aber noch am Gegenstand selbst,
- Unproduktive Funktionen: Manuelle Tätigkeit mit Produktionsmitteln,
- Soziale Funktionen: Interaktion und Kontakt zwischen den Gruppen.

In der Analyse der Situation des einzelnen Arbeiters stellen sich Fragen nach

- Dispositions- und Autonomiechancen, Gestaltungsfreiheit, Vorbestimmtheit des Arbeitseinsatzes,
- Qualifikationserfordernisse und -chancen,
- Physische und psychische Arbeitsbelastungen,
- Soziale Beziehungen, Kooperationsmöglichkeiten.²

1 H. Kern/M. Schumann, a.a.O., S. 63

2 Ebenda, S. 66 ff.

Die Beantwortung aller drei Fragen gewährt Einblick in typische Verhaltensweisen der Arbeitnehmer.

Mit Interviews, Arbeitsplatzbeobachtungen, Funktions-, Organisations- und Anlagebeschreibungen haben Kern/Schumann ihr Kategorienraster praktisch angewandt.¹ Sie ermittelten dabei hieb- und stichfest, daß "Industriearbeit heute recht unterschiedliche Phänomene" umschließt und insofern tatsächlich keinen einheitlichen Charakter hat.

Sie beobachteten in der Realität der Industrie sechs verschiedene Tätigkeitsgruppen:

(1) Die handwerkliche Arbeit am Produkt:

Ein Relikt vorindustrieller Produktionsverfassungen mit hohem Autonomiegrad und guten Chancen für informelle soziale Kontakte.

(2) Die repetitiven Teilarbeiten:

Die am meisten umstrittene Arbeitsform im mechanisierten Produktionsprozeß mit motorischer und sensorischer Fließbandarbeit (und analoger physischer und nervlicher Belastung) sowie Maschinenbedienung. Geringe Qualifikation und Disposition, hohe Arbeitsbelastung.

(3) Die Steuer- und Führungsarbeiten in der mechanisierten Produktion:

Sie geben dem Arbeiter einen größeren Gestaltungsspielraum und verlangen überdurchschnittliche Qualifikationen, die sich aller-

¹ Die Erhebung dauerte 2 1/2 Jahre von April 1965 bis September 1967. 122 volle Arbeitsplatzbeschreibungen und 981 Arbeitsinterviews wurden ergänzt durch 80 kurze Funktionsbeschreibungen (marginale Arbeitsplätze oder Arbeitsplatzkonstruktionen) sowie 32 Organisations- und Anlagebeschreibungen. Vgl. hierzu beide Teilbände der Veröffentlichung sowie Schaubilder und Tabellen. Auf die bei der praktischen Untersuchung vorgenommene Reduzierung der Komplexität des theoretischen Rasters, auf weitere Vereinfachungen soll hier nicht näher eingegangen werden. Vgl. H. Kern/M. Schumann, a.a.O., S. 134-140. An dieser Stelle findet man ebenfalls die nachfolgend skizzierten Tätigkeitsgruppen.

dings "vorwiegend auf das Verhältnis zu komplexen technischen Vorgängen (beziehen) oder (...) zur Gruppe der prozeßunabhängigen Qualifikationen (technische Sensibilität, technische Intelligenz, Verantwortung) (beziehen)." ¹

(4) Die Automatenkontrolle:

Der Arbeiter hat die Aufgabe, Automaten zu beaufsichtigen und sie im Falle einer Störung oder eines Stillstands wieder in Gang zu setzen. Große Unselbständigkeit, geringe Qualifikationen, und starke soziale Isolation sind die typischen Tätigkeitsmerkmale.

(5) Die qualifizierten Automationsarbeiten mit stark konventionellen Zügen:

Es sind ähnliche Qualifikationen wie unter (5) erforderlich. Relative Unabhängigkeit und gute Chancen zu informellen sozialen Kontakten sind ebenfalls gegeben.

Die Darstellung der Tätigkeitsgruppen kann nicht ohne weiteres personifiziert und mit einem konkreten Teil der Erwerbspersonen identifiziert werden. Die Einbeziehung von prozeßspezifischen Variablen bedeutet vielmehr eine abgestufte Betrachtung von einzelnen Phasen des Arbeitsprozesses statt einer Betrachtung von Personen.

Wesentlich sind nun die Erkenntnisse, die aus der Untersuchung gezogen werden:²

- (a) Bei fortschreitender Arbeitsteilung und Technisierung ändert sich für einen Teil der Arbeiter der Arbeitsinhalt, unqualifizierte Teilarbeiten bleiben jedoch weiterhin bedeutsam. Der Anteil repetitiver Teilarbeiten liegt nach wie vor hoch, wenngleich er sich reduziert haben mag.
- (b) Durch einen hohen Grad an Selbständigkeit und umfangreicher Qualifikation mit geringer physischer und psychischer Belastung sind nach

1 H. Kern/M. Schumann, a.a.O., S. 135

2 Vgl. Ebenda, S. 139 f.

wie vor relativ wenig Arbeitsplätze charakterisiert. Das liegt einmal daran, daß Produktionsprozesse mit teilautomatisierten Aggregatsystemen immer noch wenig betrieben werden, zum anderen daran, daß auch bei solchen Systemen nur ein Teil der Beschäftigten anspruchsvolle Kontroll- und Meßtätigkeiten zu verrichten hat.

- (c) Der Bereich der "Steuer- und Führungstätigkeiten", der sich im Verlauf der Industrialisierung recht frühzeitig entwickelt hat, ergibt nach wie vor den zweitstärksten Anteil. Hier bleibt abzuwarten, inwieweit er durch zunehmende Automatisierung abgebaut wird.

Die Darstellung dieser Studie legt nun den Schlus nahe, daß die Arbeitsteilung in der intensiven Phase eine sehr heterogene Arbeitskräftestruktur bewirkt hat.

Allerdings lassen zahlreiche Veröffentlichungen zum Phänomen der Qualifikationsverschiebungen ebensowenig wie Statistiken über die Ausweitung des Bildungssektors einen Zweifel daran, daß die modernen Industriegesellschaften unter ökonomischen Gesichtspunkten gar nicht umhin kommen,

Qualifikationsreserven bei bislang weniger Ausgebildeten freizusetzen. Der Trend weist dabei "von manuellen zu nichtmanuellen, ungelernten zu gelernten, dingbezogenen zu personenbezogenen, fremdmotivierten zu eigenmotivierten Tätigkeiten!"¹

¹ K.O. Hondrich, Menschliche Bedürfnisse und soziale Steuerung, Reinbek bei Hamburg 1975, S. 64; Vgl. auch den theoretischen Begründungsansatz desselben Autors: Derselbe, Theorie der Herrschaft, Frankfurt/M. 1973, hier insbesondere die Seiten 181-189. Umfassende statistische Angaben
(Fortsetzung s. nächste Seite)

Der Vergleich zwischen verschiedenen Reifegraden der Industriegesellschaft stößt jedoch an eine Grenze: Es fehlt der Maßstab, da die formale Kategorie "Qualifikation" bei einem dynamischen Vorgang unterschiedliche inhaltliche Elemente enthält.

Außerdem muß beachtet werden, daß Verschiebungen nicht in allen Wirtschaftsbereichen in gleicher Weise und zum gleichen Zeitpunkt vorkommen.

Die wichtigsten Ergebnisse seien in Thesen zusammengefaßt:

- (1) Die Verschiebungen in der Qualifikationsstruktur hochentwickelter Industriegesellschaften beim Übergang von der extensiven zur intensiven Phase zeigen keine eindeutige Ausprägung. Mechanisierungsgrade, formale Arbeitsfunktionen, reale Arbeitsprozesse haben in ihrer Komplexität unterschiedliche Auswirkungen auf berufliche Fertigkeiten, Dispositionsfreiheit, psychische und physische Belastung sowie soziale Beziehungen und Kontakte.
- (2) Offenkundig müssen größere Gruppen von Arbeitnehmern zur Ausübung ihrer Tätigkeit besondere Merkmale wie hoher Wissensstand, erhebliche Flexibilität, starkes Verantwortungsgefühl mitbringen, Qualifikationen, die

Fortsetzung von S. 42

und Literaturberichte enthalten C. Kerr/J.T. Dunlop/F.H. Harbison/C.A. Myers, Der Mensch in der industriellen Gesellschaft. Die Probleme von Arbeit und Management unter den Bedingungen wirtschaftlichen Wachstums, Frankfurt/M., 1966, sowie der "Richta-Report"; Vgl. R. Richta, Politische Ökonomie des 20. Jahrhunderts. Die Auswirkungen der technisch-wissenschaftlichen Revolution auf die Produktionsverhältnisse, Frankfurt/M. 1971. Diese Einschätzung prägt ebenfalls die Aussagen von D. Bell, The Coming of Post-Industrial Society New York 1973.

aufgrund ihrer Eigenart schon einen hohen Autonomiegrad bedingen.

Als Spezialisten, die in Schlüsselpositionen stehen, können die Instandhaltungsarbeiter hervorgehoben werden. Ihr überdurchschnittlicher Informationsstand erlaubt es ihnen, auch in wenig strukturierten, komplexen, oftmals innovativen Entscheidungssituationen sachgerechte Kriterien für eine Entscheidungsfindung aufzustellen. Ihre funktionale Bedeutung im Produktionsprozeß verleiht ihnen eine einflußreiche Position.

- (3) Den Menschen wird eine Chance gegeben, aus auffallend belastenden, ein großes "Arbeitsleid" verursachenden Prozessen sich zu befreien. Bei intensiv zerlegten Arbeitsverfahren mit stark repetitivem Charakter können häufig Maschinen an die Stelle treten. Maschinenaggregate, Fließbänder übernehmen immer mehr Transport-, Handlanger- und Hilfsarbeiterfunktionen. Der Anteil der "Ungelernten" geht zurück.
- (4) Das Potential zur Verarbeitung von Daten und Informationen, von Wissen weisen zunehmend nur noch Fachleute, Experten, Spezialisten auf. So benötigen Unternehmen Arbeitskräfte, die in komplexer Umgebung intervenierende Umweltvariablen integrieren können.
- (5) Der Anteil derjenigen geht zurück, die einen traditionellen Handwerksberuf mit einer Tätigkeit erlernen, die in unmittelbarer Beziehung zum Produktionsergebnis steht. Mit der Automation steigen ebenfalls die Routinetätigkeiten an. Diese Tendenzen enthalten Elemente zum Abbau von Qualifikationen, die im herkömmlichen Handwerksberuf und bei nie-

drigeren industriellen Reifegraden noch gegeben waren.

- (6) Der gewandelten Qualifikationsstruktur des volkswirtschaftlichen Arbeitskräftepotentials muß in der gesamtwirtschaftlichen und betrieblichen Organisation von Arbeits- und Produktionsabläufen Rechnung getragen werden. Größere Autonomie und selbständige Verantwortungsbereiche zumindest für bestimmte Teile der Arbeiter entsprechen ihrer tatsächlichen oder ökonomisch angezeigten Stellung im betrieblichen Ablauf.

c. Qualifikation und Arbeitsorganisation

Die Verschiebungen in der Qualifikationsstruktur haben Konsequenzen für die Arbeitsorganisation. Volkswirtschaftlich kann die Zunahme von Qualifikation auch als Zunahme von Wissen gewertet werden. Die Fülle der verlangten Fähigkeiten läßt sich grundsätzlich nicht bei einzelnen Personen konzentrieren.

Die Arbeitsaufgaben sind so auf die Beschäftigten aufzuteilen, daß es

- dem Ausreifungsstand der technischen Apparatur entspricht und
- einer optimalen Nutzung der vorhandenen Wissensreserven bei den beteiligten Arbeitskräften nahekommt.

Unternehmen, die nach dem ökonomischen Prinzip handeln, also den Maximen der Eigennützigkeit, der Nichtsättigung und der Nichtvergeudung, müssen über arbeitsorganisatorische Regeln sicherstellen, daß die gesamtbetriebliche Weisungs-

und Ablaufstruktur dem entspricht. U.a. bedürfen die Verhaltensspielräume für die Arbeiter der Überprüfung. Dies gilt um so mehr, als sich die Unternehmen einer dynamischen Umwelt mit permanenten Veränderungen gegenübersehen. Anpassungsfähigkeit an laufende Verschiebungen wird zu einem zentralen Kriterium. Die Informationsverarbeitungskapazität der Unternehmenleitung stößt an physische und psychische Grenzen. Wenn jedoch Dispositionsspielräume für einzelne Personen und für Gruppen gewährt werden, taucht die Frage auf, welche Kosten die dann zu schaffenden Kommunikationsstrukturen verursachen.

Den traditionellen Handwerksbetrieb charakterisierten im wesentlichen vier Merkmale:

- (1) Die Kompetenzen, d.h. die Handlungsbefugnisse, sind zentral beim Meister angesiedelt. Über Zweck und Ziel der Produktion gibt es einheitliche Vorstellungen. Den Gesellen können klare und eindeutige Anweisungen erteilt werden. Sie haben keine spezifischen Fertigkeiten, sondern beherrschen dieselben wie der Meister.
- (2) Die Entscheidungsstrukturen stellen nicht nur präzise Zielvorgaben und klare Anweisungen sicher, sondern geben dem Entscheidungsbefugten auch Sanktionsmittel an die Hand, auf die Einhaltung der Vorschriften zu drängen.
- (3) Die Veränderungsrate der für den Arbeitsprozeß zu verwendenden Informationen bleibt über einen längeren Zeitraum gering, d.h. sie ist fast konstant. Bei den wohlstrukturierten Entscheidungssituationen liegen bereits Erfahrungen vor, die es erleichtern, Kriterien für die Entscheidungsfindung zu

entwickeln und neue Informationen schnell zu kategorisieren.

- (4) Da der Meister Detail-Vorschriften gemacht hat und sich ebenfalls genau im Aufgabenfeld des Gesellen auskennt, kann er unvorhersehbare Situationen ausschließen. Kontrollen von erheblicher Reichweite und großer Regelmäßigkeit sind möglich.

In der extensiven Phase der Industrialisierung änderte sich nun an der klaren Weisungsstruktur wenig. Es verschoben sich aber die Voraussetzungen für den einzelnen Arbeitnehmer. Durch die fast totale Arbeitszerlegung waren die einzelnen Arbeitsverrichtungen zu so vereinfachten Tätigkeiten geworden, daß jeder Arbeiter jederzeit ersetzbar und austauschbar war.

Erst die Arbeitsteilung der intensiven Phase schafft grundsätzlich neue volkswirtschaftliche Bedingungen. Analog zum Handwerksbetrieb können hier ebenfalls vier Merkmale genannt werden:

- (1) Die Kompetenzen sind nicht mehr zentral bei der Unternehmensleitung angesiedelt. Es gibt eine Trennung zwischen Managern und Anteilseignern. Unterschiedliche Qualifikationen führen infolge Spezialisierung dazu, daß die Vorgesetzten auf den jeweiligen Hierarchieebenen nur noch begrenzt die Fertigkeiten ihrer Untergebenen auch selbst beherrschen.
- (2) Nur noch wenige vertraute, typische Entscheidungssituationen ermöglichen kaum noch präzise Zielvorgaben und klare Anweisungen. Eine Delegation von Kompetenzen und eine Dezentralisation von Aufgaben werden unumgänglich.

- (3) Die Dynamik der Unternehmensumwelt bewirkt eine hohe Änderungsrate der Informationen. Gefragt sind neben Spezial- und Expertenwissen vor allem Flexibilität.
- (4) Die Kontrolle, ob Anordnungen eingehalten worden sind, wird schwierig. Zentral können nur noch die Rahmenbedingungen für das Verhalten der Individuen fixiert werden. Im konkreten Prozeßablauf hingegen bleiben Freiheitsspielräume.

Der Hinweis auf entstandene Autonomie-Spielräume im realen Produktionsprozeß soll wegen seiner Wichtigkeit für die weitere Argumentation in dieser Untersuchung näher betrachtet werden.

Schon bei den Instandhaltungsarbeitern war aufgefallen, daß sie auf Grund der Eigenart ihrer Tätigkeit eine gewisse Selbständigkeit benötigen. Vorgesetzte derartiger Spezialisten-Gruppen können nicht alle anfallenden Verrichtungen in ihrem Bereich beherrschen. Vielmehr kommt ihnen eine steuernde, lenkende, verrichtende Funktion zu. Sie müssen darauf verzichten, starre Anweisungen zu erteilen und den Arbeitsablauf im Detail zu reglementieren. Die industriesoziologische Literatur räumt der "Werkmeister-Krise"¹ einen breiten Raum ein. Die zentrale These dieser Problemanalysen lautet: Die auf technisch-fachlichem Können basierende Autorität des Meisters bzw. Vorgesetzten in Industrie-

¹ Vgl. W. Fricke, a.a.O., S. 136-208; F. Weltz, a.a.O., insbes. S. 4-23; H. Wiedemann, Die Situation des Meisters im rationalisierten Betrieb, in: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Dortmund Schriften zur Sozialforschung, Bd. 24, Köln und Opladen 1964, S. 80-96.

betrieben ist in eine Krise geraten. Diese Krise zeichnet sich in zweifacher Weise ab:

- (a) Der Meister spielte bislang eine Rolle als unterste Ebene der Unternehmenshierarchie. Seine autonome persönliche Verfügungsgewalt gegenüber Untergebenen wird eingeschränkt. Die Spezifizierung und Differenzierung der Arbeit reduziert seine ehemals fachliche Überlegenheit. Von ihm wird ein permanentes Reagieren auf Signale verlangt, die von den Untergebenen kommen, er muß diese gar zur freiwilligen Mitarbeit bewegen.
- (b) Zunehmend werden umfangreiche Planungen für den Produktionsablauf in Stabsstellen der höheren Hierarchieebenen vorgenommen. Dazu zählt auch die früher für den Meister bedeutsame Aufgabe der Arbeitsvorbereitung. Der Meister trifft jetzt nur noch nach den Richtlinien einer zentralen Rahmenplanung Anordnungen.

In dieser "Krise" verliert der Vorgesetzte zwar alte Qualifikationen, er gewinnt aber auch gleichzeitig neue hinzu. Die Daten der Arbeitsvorbereitung in den Stäben muß er an die in relativer Unabhängigkeit auf unterster Ebene tätigen Arbeitskräfte vermitteln. Parallel dazu gilt es, dem Erwartungsdruck der Planungsstäbe standzuhalten. Die Fähigkeit zu Menschenführung erhält eine erhebliche Relevanz. Ebenso wird Einfühlungsvermögen verlangt, um mit der technischen Entwicklung schritthalten zu können und keine Diskrepanzen zwischen Anweisung und tatsächlichem Arbeitserfordernis auftreten zu lassen. Soweit Rentabilitätsüberlegungen bestimmend sind, wird ihm sein Verhalten durch die Rationalisierung erleichtert. Diese legt nämlich Regelungen

und Weisungsstrukturen nahe, die dem technisch-industriellen Reifegrad entsprechen.

Es ist nachgewiesen worden, daß sich Zuständigkeiten im Betrieb faktisch auch dann diesem Erfordernis gemäß einspielen, wenn starre Organisationsformen dem entgegenstehen. Anpassungen in den formalen Regeln hinken häufig hinter den beobachteten Verhaltensweisen hinterher.¹

Dieser Gesichtspunkt spielt weiter unten eine Rolle, wenn die Frage gestellt wird, inwieweit Mitbestimmung hier Verbesserungen schaffen kann, die dem Reifegrad entsprechen.

d. Arbeitsorganisation, Arbeitsorientierung und Wachstumschancen der Volkswirtschaft

Wenn Mitbestimmung eine gezielte organisatorische Änderung des Kontextes darstellt, unter dem Arbeitsprozesse sich vollziehen, und wenn sie dazu dient, den Wirkungsgrad menschlicher und intellektueller Ressourcen im Unternehmen zu erhöhen, dürfte es einen Zusammenhang geben zwischen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer und den Wachstumschancen einer auf höherem Niveau sich befindlichen Volkswirtschaft.

Resümierend läßt sich für die intensive Phase registrieren

- eine qualitative Aufgliederung der Arbeitsvorgänge und eine Verteilung auf die Arbeitskräfte an Stelle einer quantitativen Erweiterung des Arbeitskräfte-

¹ Die Verhaltensweisen der Unternehmungsführung passen sich dem faktischen Einfluß der Facharbeiter an. Vgl. F. Weltz u.a., a.a.O., S. 7 ff.

potentials,

- eine Verschiebung der Qualifikationsstruktur der gesamten Arbeitnehmerschaft und zumindest für einen Teil der Arbeitskräfte eine Ausprägung besonderer extra-funktionaler Qualifikationen wie Flexibilität, Verantwortungsbewußtsein und Selbständigkeit,
- schließlich eine Erweiterung des Verhaltensspielraumes im realen arbeitsorganisatorischen Ablauf.

Inwieweit Mitbestimmung nun als bewußtes Strukturierungsmittel bei Wachstumsbemühungen angesehen werden kann, steht einmal in Verbindung mit den neu beobachteten Qualifikationstypen von Arbeit. Arbeitnehmer mit höherem Qualifikationsstand werden eher zu einer intrinsischen Arbeitsorientierung neigen. Der Begriff Arbeitsorientierung umreißt die Vorstellung der Beschäftigten von ihrer Tätigkeit. Eine intrinsische Ausrichtung bezieht sich auf den Inhalt der Arbeitsaufgabe selbst, von ihm erwartet sich der Arbeitnehmer Befriedigung und Entfaltungsmöglichkeiten. Die Sache an sich ist Motiv genug. Das Gegenstück bildet extrinsische Arbeitsorientierung. Arbeit steht instrumental im Dienste des Lohnerwerbs, um damit beispielsweise Konsumbedürfnissen und Freizeitwünschen genügen zu können. Ein guter Verdienst ist wichtig, weniger der soziale Kontakt usw.

In den Sozialwissenschaften gibt es einen schon lange anhaltenden Streit über die vorherrschende Arbeitsorientierung in der modernen Wirtschaftsgesellschaft. Je nach Einschätzung werden Schlußfolgerungen gezogen für Konflikt- und Streikbe-

reitschaft, für "Arbeiterbewußtsein", für "Wertorientierungen". Die Rede ist von "neuen" Arbeitern in "alter" Klassenlage und von der "Verbürgerlichung" der "wohlhabenden" Arbeiter.¹

In einem Gedanken stimmt die Literatur jedoch überein: Die "Gelernten" und höher Qualifizierten unterscheiden sich durch eine eher intrinsische Arbeitsorientierung eindeutig von den "Ungelernten". Das leuchtet analog zur obigen Definition unmittelbar ein, wenn man sich vor Augen führt, daß Facharbeiter ihre individuellen Fähigkeiten wesentlich mehr herausgefordert sehen und natürlich auch leichter in den Produktionsprozeß einbringen können. Volkswirtschaftlich bedeutet diese Entwicklung eine intensivere Nutzung des Arbeitskräftepotentials. Die Unternehmensleitungen sehen sich vor die Aufgabe gestellt, die formalen Entscheidungsverläufe den verlagerten ökonomischen Handlungsbereichen und Einflusssphären anzupassen. Erfolgt dies nicht, ist eine Korrektur über informelle Wege wahrscheinlich.

Ein zweiter wichtiger Punkt kommt hinzu: Je unentbehrlicher bestimmte Arbeitskräfte für das Unternehmen sind, je weniger sie beliebig ersetzbar und austauschbar sind, - und davon kann bei Fachkräften ausgegangen werden -, um so mehr müssen ihre Ansprüche an die Bedingungen der Arbeit einkalkuliert werden. Darüber hinaus gilt es zu bedenken, welche Freiräume notwendig sind,

¹ Mit der "Verbürgerlichungsthese" setzen sich vor allem Goldthorpe u.a. auseinander. Vgl. J.H. Goldthorpe/D. Lockwood/F. Bechhofer/ J. Platt: The Affluent Worker. Industrial Attitudes and Behaviour, Cambridge 1970. Einen guten Überblick bietet auch Karl H. Höning: Der "neue Arbeiter". Zum Wandel sozialer Schichtstrukturen. Frankfurt/M. 1971.

damit sie ihre spezifischen Fertigkeiten tatsächlich nutzen können.

In einer wachstumsorientierten Volkswirtschaft richtet sich das Augenmerk auf die Überlegung, wie sich als Reaktion auf die oben skizzierten Tendenzen oder gewissermaßen künstlich über die Veränderung der Arbeitsstrukturen auf den verschiedenen Hierarchieebenen des Betriebes die Bedingungen schaffen lassen, unter denen eine optimale Ausschöpfung der Qualifikationsreserven sichergestellt ist.

Die Verknüpfung zwischen ökonomischem Wachstum und Mitbestimmung der Arbeitnehmer zeigt sich jedoch nicht nur hier.

Nach den theoretischen Gesetzmäßigkeiten der Marktwirtschaft besteht im Falle der Unzufriedenheit mit den Leistungen des Anbieters die Möglichkeit, auf die Nachfrage zu verzichten und dadurch seine ablehnende Bewertung kundzutun. Für Gütermärkte ist erwiesen, daß dieses Instrumentarium an Grenzen stößt.¹ Wenn nämlich alle Unternehmen gleichermaßen schlechte Ware offerieren, kommt es zwar zu heftigen Wanderungen, im Endeffekt bleibt jedoch alles beim Alten, da die Austritte keine Signalwirkung für die Unternehmensleitung mehr haben und für sie

¹ Zwischen internen und externen Instrumenten der Kontrolle kann unterschieden werden. Zu den internen zählt neben der möglichen Abwahl von Leitungsorganen die Kritik oder der Widerspruch, mit denen Unzufriedenheit artikuliert werden soll. Diese Form der Reaktion steht in Verbindung mit der Loyalität, der Bereitschaft, Zeit für die Fehlerkorrektur einzuräumen, ohne sofort das externe Instrument der Abwanderung anzuwenden.

Vgl. dazu A.O. Hirschmann, Abwanderung und Widerspruch, Tübingen 1974.

kein Anlaß zur Korrektur der Politik sind.¹ Übertragen auf den Arbeitsmarkt muß davon ausgegangen werden, daß dieses Instrumentarium so lange keine Relevanz hat, wie andere Arbeitskräfte an die Stelle der Ausscheidenden unter alten Bedingungen treten wollen. Für den einzelnen Arbeitnehmer stellt sich außerdem das Problem der Kosten, die mit seinem Arbeitsplatzwechsel verbunden sind. Für den Arbeitsmarkt kommt hinzu, daß der Wettbewerb gemäß den Annahmen der klassischen Mikro- und Makroökonomie wegen gesetzlicher Regelungen, tariflicher Absprachen und Betriebsvereinbarungen ohnehin Restriktionen unterliegt.

Setzt man die Ausgangslage der intensiven Phase voraus, in der Spezialisten im betrieblichen Ablauf eine zentrale Funktion innehaben, dürfte die Abwanderungsdrohung für die Verantwortlichen im Unternehmen spürbar sein. Sind sie nicht bereit, auf eine Fachkraft zu verzichten, müssen sie deren Wünschen und Forderungen mehr entgegenkommen. Ein Kompromiß ist deswegen denkbar und wahrscheinlich, weil auch für den Arbeitnehmer wichtige Dinge auf dem Spiel stehen. Er hat Kosten zu tragen für den Fall, daß er zu einem anderen Betrieb wechselt. Folglich wird er seine Abwanderungsdrohung und Kritik nur bis zu einem bestimmten Punkt vorantreiben. Wenn nämlich die Vorteile, die aus einem Wechsel resultieren, von den Nachteilen kompensiert werden, erscheint ein Verbleiben am alten Arbeitsplatz angemessen. Über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer könnte das

¹ Vgl. dazu Ebenda, S. 21 f., sowie E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974, S. 159 ff.

Instrumentarium Kritik zum Tragen kommen.

Eine Ergänzung des funktionsfähigen Wettbewerbs durch Kritik und Mitbestimmung wird unter dem ökonomischen Gesichtspunkt einer optimalen Kombination und Verteilung der Produktionsfaktoren um so wichtiger, je geringer die Abwanderungsmöglichkeiten sind.

Dieser Gesichtspunkt korrespondiert mit der Beobachtung, daß Arbeitnehmer von einem bestimmten Wohlstandsniveau ab ihre Bedürfnisse immer weniger über Konsumsteigerung befriedigen können und wollen, sondern Werte wie "Selbstverwirklichung" im Beruf anstreben.¹ Hält man sich außerdem vor Augen, daß die Zeit hoher Wachstumsraten offensichtlich vorbei ist, volkswirtschaftliche Produktivitätssteigerungen allerdings nötig sind, u.a., um größere Anteile des Sozialprodukts für soziale Zwecke verfügbar zu haben, wird es sinnvoll, breiteren Schichten Freiräume und Chancen zur Selbstentfaltung zu gewähren. "Es stellt zweifellos eine große soziale Verschwendung dar, wenn nur das innovative Potential einer kleinen Gruppe von Managern genutzt wird, während das der großen Zahl der Arbeitnehmer brach liegen gelassen wird!"²

1 Materielle Anreize, die dem kurzfristigen Konsum dienen, eröffnen kaum noch Wachstumspotentiale. Vgl. hierzu G. Fleischmann, Mitbestimmung und volkswirtschaftliche Leistungsfähigkeit, in: Mitbestimmung, Wirtschaftsordnung, Grundgesetz, Protokoll der Wissenschaftlichen Konferenz des Deutschen Gewerkschaftsbundes vom 1. bis 3. Oktober 1975 in Frankfurt am Main, (Hrsg.) H.O. Vetter, Frankfurt am Main/Köln 1976, S. 92-125, insbesondere S. 97 ff.
Ebenso G. Gutmann, Markt und Partizipation, in: Neue Wege in der Arbeitswelt, (Hrsg.) W. Engels, Frankfurt 1978, S. 196-208

2 G. Fleischmann, a.a.O., S. 100.

Mitbestimmung wird somit zur Voraussetzung gesamtwirtschaftlicher Wachstumssteigerung. Über arbeitsorganisatorische Veränderungen wird Kritik als Alternative und Ergänzung zur marktwirtschaftlichen Abwanderung institutionalisiert.

e. Zusammenfassung

Dieser Abschnitt hatte die Aufgabe, im einzelnen zu analysieren, welche Tätigkeitsmerkmale das Arbeitskräftepotential der intensiven Phase typisieren, welche Qualifikationen verlangt werden und welche funktionale Rolle im realen Arbeitsprozeß daraus resultiert.

Der geballte Prozeß technischer Entwicklung begleitete den Übergang von der agrarischen Arbeitsverfassung zur modernen Massenproduktion in großen Fabriken und führte dazu, daß sich das Prinzip einer möglichst weitestgehenden Zerlegung von Arbeitsprozessen durchsetzte. Arbeit sollte so fast unbegrenzt anpassungsfähig an technische Neuerungen werden. Die starke Aufgliederung hatte die fast beliebige Ersetzbarkeit der Arbeitskräfte zur Folge. Das war so lange ökonomisch wenig problematisch, wie von einem für volkswirtschaftliche Startperioden charakteristischen Überangebot an Arbeit ausgegangen werden konnte. Mit fortschreitender Technisierung verschoben sich jedoch die Relationen. Zu einer Kernfrage wurde es immer mehr, Arbeitskräfte für qualifizierte und anspruchsvolle Tätigkeiten zu finden. Gefordert sind Spezialisten mit einem hohen Wissensstand, erheblicher Flexibilität und starkem Verantwortungsbewußtsein. Diese Fachkräfte haben auf Grund ihrer funktio-

nalen Bedeutung im Produktionsprozeß eine einflußreiche Position. Ein bei einer dynamischen Betrachtungsweise fehlender Maßstab verbietet es zwar, global von einer "Höherqualifizierung" zu sprechen, zumal nach wie vor repetitive Teilarbeiten und Routinetätigkeiten zu beobachten sind, dennoch kann nicht bezweifelt werden, daß zumindest für bestimmte Teile der Arbeiter größere Autonomie und selbständige Verantwortungsbereiche ihrer tatsächlichen oder ökonomisch angezeigten Stellung im betrieblichen Ablauf gemäß angezeigt erscheinen. Die gesamtbetriebliche Entscheidungs- und Weisungsstruktur bedarf der Überprüfung, Verhaltensspielräume sind den permanenten Veränderungen einer dynamischen Umwelt anzupassen. Die Informationsverarbeitungskapazität und die vorhandenen Wissensreserven der beteiligten Arbeitskräfte sind angesichts ständig neuer Fakten optimal zu nutzen.

So haben die Vorgesetzten und Meister alte Funktionen in der Arbeitsvorbereitung verloren, da die ihnen Untergebenen oftmals eine fachliche Überlegenheit aufweisen, neu hinzugekommen sind allerdings andere Qualifikationen wie die der Menschenführung oder der Koordination vielfältiger und unterschiedlicher Verrichtungen von relativ selbständigen Arbeitskräften.

Faktisch haben sich die Zuständigkeiten in den Betrieben analog zum technisch-industriellen Reifegrad eingespielt, auch wenn starre Organisationsformen dem entgegenstehen und formale Regeln den beobachteten Verhaltensweisen hinterherhinken.

Für den Ökonomen stellen sich zwei Fragen: Welche Kosten entstehen dadurch, daß die formale Weisungsstruktur vom Optimum abweicht? Kann

durch eine Änderung des Kontextes, unter dem Arbeitsprozesse sich vollziehen, etwa durch die bewußte Einbeziehung von Formen der Mitbestimmung, die Situation günstiger gestaltet und die Leistungsbereitschaft erhöht werden?

Gerade "Höherqualifizierte" und "Gelernte" unterscheiden sich durch eine eher intrinsische Arbeitsorientierung von den Ungelernten. Für sie ist die Arbeit als solche wichtig, sie hat nicht nur instrumentelle Funktionen zur Befriedigung von Konsumbedürfnissen und Freizeitwünschen. Sie erwarten am Arbeitsplatz Entfaltungsmöglichkeiten. Hochqualifizierte Spezialkräfte können zwar mit Abwanderung drohen, diese ist für sie jedoch auch mit Kosten verbunden. Andererseits können es sich Unternehmensleitungen auch nicht leisten, ihre Fachleute ziehen zu lassen, da sie nicht ohne Nachteile und ohne zeitlichen Verzug beliebig ersetzt werden können.

Wenn die gesamtwirtschaftlich optimale Kombination und Verteilung der Produktionsfaktoren sichergestellt werden soll, muß ein eingeschränkter Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt durch eine Institutionalisierung von Kritik und Mitbestimmung ergänzt werden. Dies ist um so wichtiger, je geringer die Abwanderungsmöglichkeiten sind.

Außerdem werden die Arbeiter von einem bestimmten Wohlstandsniveau ab nicht schon dann zu weiterer Leistungsanstrengung bereit sein, wenn ihnen höhere Konsumquoten geboten werden, sondern erst dann, wenn ihnen Arbeitsstrukturen geboten werden, die "Selbstverwirklichung" zulassen. Im Interesse volkswirtschaftlicher Produktivitätssteigerungen sind breiteren Schichten

Freiräume und Chancen zur Selbstentfaltung zu gewähren.

Mitbestimmung in Form arbeitsorganisatorischer Veränderungen wird somit zur Bedingung gesamtwirtschaftlicher Wachstumssteigerung.

Der folgende Abschnitt nun widmet sich der Situation, die sich durch die volkswirtschaftlichen Strukturverschiebungen für die Entscheidungsabläufe im Unternehmen ergibt.

2. Unternehmen als kooperative Gebilde

In die im ersten Abschnitt skizzierten volkswirtschaftlichen Strukturverschiebungen sind die Erwerbsunternehmen eingebettet. Eine veränderte, durch Komplexität und Dynamik gekennzeichnete Umweltsituation beeinflusst die Gestaltung und Anlage des betrieblichen Entscheidungs- und Willensbildungsprozesses. Vielschichtige und häufig variiierende Einflußfaktoren schaffen eine andere Situation und verlangen differenzierte Reaktionsmuster. In der Praxis und im Alltag sind Unternehmen darauf bereits eingegangen.

Zu den wichtigsten Erkenntnissen zählt in diesem Zusammenhang die auch empirisch abgesicherte Beobachtung, daß Unternehmen nicht mehr als Einmann-Instanz mit strenger und eindeutiger hierarchischer Über- und Unterordnung eingeschätzt werden dürfen. Vielmehr gehören zur Organisation unterschiedliche Personen und Gruppen, die sich durch abweichende Handlungsmotive und heterogene Zielvorstellungen ausweisen. Das Verhalten der Organisationsmitglieder wird als Problem begriffen und in Verbindung mit der Organisationsstruktur gebracht.

Autoritäre, auf geringe Verhaltensspielräume der Untergebenen abgestellte Führungskonzepte verursachen Kosten, da sie u.a. gesamtbetrieblich keine hohe Kapazität zur Verarbeitung von Informationen und Wissen zulassen. Diese jedoch dürfte bei differenzierten und spezifizierten Umweltbedingungen notwendig sein.

Welche Kosten entstehen, wenn bei einzelnen Unternehmensmitgliedern die ihnen zugeordneten Weisungsbefugnisse und Kompetenzen nicht mehr von der tatsächlichen Qualifikation und Fähigkeit abgedeckt werden?

Nachfolgend soll nun in vier Schritten untersucht werden,

- welche für das Unternehmen wesentlichen Umweltcharakteristika die intensive Phase kennzeichnen,
- welche Bedeutung diese für den betrieblichen Ablauf haben und inwieweit sich infolgedessen die Unternehmen als kooperative Gebilde von Personen und Gruppen entwickeln,
- welche grundsätzlichen Konsequenzen sich aus unterschiedlichen Qualifikationen, Präferenzstrukturen und Verhaltensmotivationen einzelner Unternehmensmitglieder für die Entscheidungsstruktur ergeben,
- wie schließlich konkrete Formen und Instrumente der organisatorischen Strukturierung aussehen und welchen Handlungsspielraum sie gewähren?

Aus der Einschätzung der Instrumentvariablen ergeben sich wichtige Hinweise für eine zweckmäßige, kostenmindernde Teilhabe der Arbeitnehmer am Entscheidungsprozeß.

a. Umweltcharakteristika und veränderte Anforderungen an die Organisationsstruktur

Bei der Abgrenzung dessen, was Unternehmensumwelt bedeutet, kommt man nicht umhin, aus der Fülle möglicher Faktoren zu selektieren. Die Selektion erfolgt nach bestimmten zweckmäßigen Gesichtspunkten. In diesem Fall handelt es sich um das Problem, welche Tatbestände nun in der intensiven Phase die Entscheidungssituation im Unternehmen so verändert haben, daß die Kompetenzzuweisung an einzelne Mitglieder, hier insbesondere die Arbeitnehmer, überdacht werden muß.¹

Für das Unternehmen externe Faktoren, also gleich die Umwelt, fallen natürlich in unterschiedlicher Zahl und Qualität an. Je nach Art und Aufgabenstellung des Betriebes gilt es zu differenzieren, ob nun ein Produktionsunternehmen mit vielfältigen Verflechtungen zu Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkten betrachtet wird oder ein Dienstleistungsbetrieb mit relativ begrenztem Angebotsortiment. Auf die Abgrenzung und Unterschiedlichkeit sei hier nicht näher eingegangen, da alle Einflußgrößen ohnehin im Hinblick auf zwei Dimensionen beschreibbar bleiben, nämlich auf die Kategorien der Dynamik und der Komplexität. Eine Erhöhung der Dynamik und eine Erweiterung der Komplexität prägt den Kontext und Handlungsspielraum, auf den sich die Unternehmensleitung einstellen muß.

¹ In der Literatur findet nicht nur der Zusammenhang zwischen formaler Organisationsstruktur und Umwelt eines Unternehmens Beachtung, sondern ebenso die vermutete und teilweise empirisch belegte Verbindung zur Organisationsgröße und Technologie. Eine positive Korrelation zwischen Größe und Entscheidungsdelegation sowie Technologie und Entscheidungsdelegation ermittelten beispielsweise Blau und Schoenherr. Vgl. dazu P.M. Blau und F. Schoenherr, The Structure of Organizations. New York 1971, S. 111 ff.

Hinsichtlich der extensiven Phase kann von einer geringen Dynamik und einer einfachen Komplexität ausgegangen werden. Dies bedeutet, daß nur wenige externe Faktoren zu beachten sind, die zudem eine große Ähnlichkeit aufweisen und sich im Zeitablauf kaum verändern.

Für die intensive Phase gilt jedoch das Gegenteil. Eine Fülle externer Faktoren nimmt Einfluß und gewinnt Relevanz. Die Variablen unterscheiden sich durch eine geringe Ähnlichkeit und verzeichnen eine hohe Änderungsrate.

Aus dieser gewandelten Umweltlage resultieren andersartige Anforderungen an die formale Organisationsstruktur.

Je dynamischer eine Umwelt,

- um so häufiger ändern sich die relevanten Einflußfaktoren,
- um so mehr Informationen insgesamt sind zu verarbeiten,
- um so häufiger müssen neue organisatorische Regeln gefunden werden, das für die jeweilige Situation bedeutsame Wissen bestmöglich zu sammeln, zu verarbeiten und zu nutzen.

Je komplexer eine Umwelt,

- um so mehr externe Einflußfaktoren werden relevant,
- um so variantenreicher und vielschichtiger sind die Informationen,
- um so differenzierter müssen die Anreize und Stimuli sein, um bestimmte Verhaltensmuster der Informations- und Wissensträger zu bewirken.

Der Zusammenhang zwischen der erhöhten Anzahl entscheidungsrelevanter Umweltfaktoren und den

Konsequenzen für Unternehmen geht auch aus folgendem Schaubild hervor:

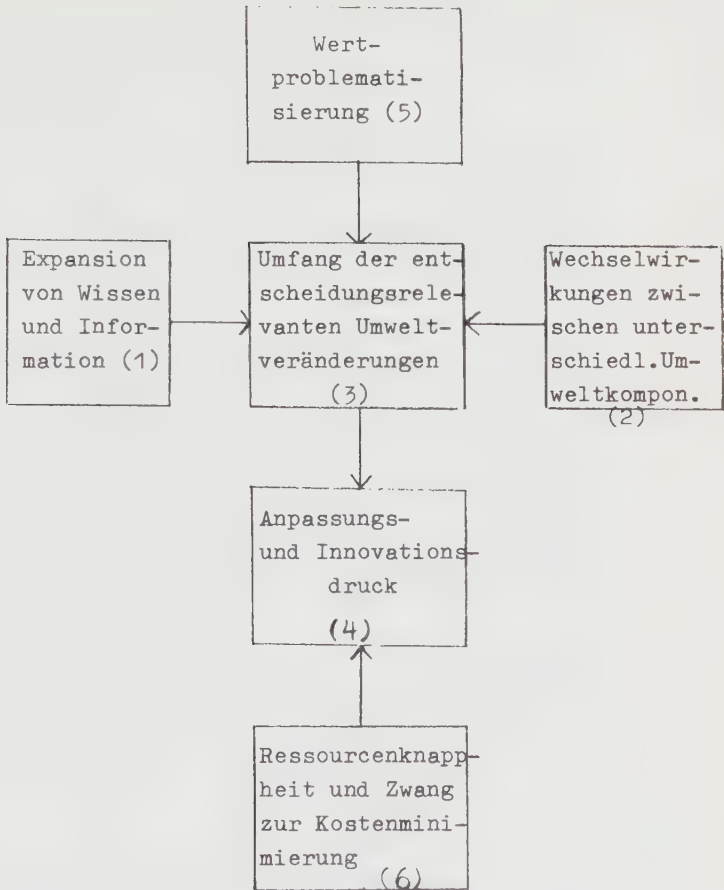


Abb. 1: Entwicklungstendenzen in der Umwelt¹

¹ Im Anlehnung an D. Gebert. Organisation und Umwelt. Probleme der Gestaltung innovationsfähiger Organisationen. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1978, S. 26

Die Wissensexplosion insgesamt und der erhöhte Stand der zu verarbeitenden Informationen (1) dürfte kaum bestritten werden. Dies findet auch seinen Niederschlag in der gängigen Literatur. Selbiges kann auch von der stärkeren Verschränkung und der Intensivierung der Wechselwirkungen zwischen technologischen, ökonomischen, sozialen, politischen Faktoren gesagt werden (2). Aus beiden Tatbeständen ergibt sich ein Anstieg der entscheidungsrelevanten Umweltveränderungen.⁽³⁾ Für das Unternehmen wird es zu einer Überlebensfrage, darauf sich schnell anpassen und entsprechende Neuerungen ohne große Zeitverzögerung durchsetzen zu können (4). Hinzu kommt, daß parallel allgemeine Wertvorstellungen problematisiert worden sind und sich nicht nur im vom Staat fixierten gesetzlichen Rahmen manifestieren, sondern ebenso in gesellschaftlichen Einstellungsmustern (5). Die Knappheit der Ressourcen (6) zwingt schließlich generell zu einer Überprüfung, inwieweit die gewählte Entscheidungsstruktur Kosten für Zeit und Verhandlungsaufwand mit sich bringt. Für das Unternehmen entsteht infolge dieser Entwicklung ein Datenkranz, der seinem Handlungsspielraum Grenzen setzt. Flexibilität und Innovationsbereitschaft bei der Anpassung an gewandelte Umweltsituationen werden zu einem zentralen Kriterium.

Den Kern dieser Gedanken findet man als These in den Veröffentlichungen der Organisationstheorie, die von einem Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Umweltdynamik ausgehen, um davon formale Regelungen für die Struktur abzuleiten.¹

¹ Vgl. P.R. Lawrence/J.W. Lorsch, Organization and Environment. Homewood 1969. Sie betonen die große Differenziertheit derartig umweltabhängiger Organisationen, verweisen aber auch auf die Schwierigkeiten, analog dazu aufwendigere Koordinationsmechanismen einsetzen zu müssen.
Vgl. auch H.J. Weihe, Unternehmensplanung und Gesellschaft, Berlin/New York 1976.

Nachdem nun die Verbindungen zwischen Umweltanforderungen und ihrer funktionalen Bedeutung für die Organisationsstruktur aufgezeigt worden sind, wird im nächsten Punkt untersucht, welche Konsequenzen sich daraus für Personen und Gruppen im Unternehmen ergeben haben.

b. Unternehmen als Institution und Instrument

ba. Organisation und Koordination von Einzelaktivitäten

Die Vorstellung vom Unternehmen als monolithischem Entscheidungsblock ist in der ökonomischen Theorie erst relativ spät fallengelassen worden, obwohl diese Sichtweise allenfalls den Realitäten aus der Frühphase der Industrialisierung entspricht. Demgegenüber bringt die neuere begriffliche Fassung des Unternehmens als Organisation in Anlehnung an die Organisationssoziologie zweierlei zum Ausdruck.

- (1) Das moderne Unternehmen kann als freiwilliger Zusammenschluß von selbständig handelnden Personen interpretiert werden.
- (2) Diese Einzelaktivitäten sind in der Organisation im Hinblick auf deren Zielsetzung zu koordinieren und zu strukturieren.

Allgemeinverbindlich läßt sich der Organisationsbegriff nur schwer klären. Einmal versuchen verschiedene sozialwissenschaftliche Disziplinen, das Organisationsphänomen zu erfassen, zum anderen läßt sich die Fülle der Merkmale kaum umreißen.

Als Charakteristika von Organisationen könnte man

nennen, daß sie¹

- "- einer speziellen Zielsetzung und Zweckbestimmung dienen, deretwegen sie gegründet wurden und weiterhin existieren;
- eine aus Zielsetzung und Zweckbestimmung resultierende und darauf bezogene arbeitsteilige Differenzierung von Positionen und Rollen und eine diese stützende Formalisierung durch personenunabhängige Regeln aufweisen;
- über eine gewisse hierarchische Gliederung und Kontrollinstanzen zur Steuerung und Gewährleistung der Kooperation im Hinblick auf die gesetzten Ziele und Zwecke verfügen;
- Menschen verschiedener Herkunft und Ausbildung, Fähigkeiten und Fertigkeiten, unterschiedlichen Status und nur partiell übereinstimmender Interessen zusammenschließen;
- auf eine gewisse Dauer hin angelegt und deswegen permanent genötigt sind, sich zum einen an die sich wandelnde gesellschaftliche Umwelt anzupassen und zum anderen für die zu erbringenden Leistungen ausreichende Motivation der Mitglieder zu sorgen;
- nicht nur isolierte, lediglich durch Arbeitsaufgaben verknüpfte Individuen umfassen, sondern organisierte Gruppen von Individuen der verschiedensten Art;
- in ihren jeweiligen Strukturen von den in der Gesellschaft allgemein anerkannten oder herrschenden Wertvorstellungen, den die Organisationspolitik bestimmenden Werthaltungen sowie den diesen entsprechenden oder widerstrebenden Wertorientierungen der verschiedenen Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Organisation geprägt werden;
- in ihrer Struktur außer von der spezifischen Zielsetzung und Zweckbindung von der jeweiligen Technologie beeinflusst sind."

¹ G. Büschgens/P. Lütke-Bornefeld, Praktische Organisationsforschung, Reinbek bei Hamburg 1977, S. 32.

Ebenso vgl. H. Wagner, Organisation, in: Führungsprobleme in Genossenschaften, Beiträge zum genossenschaftlichen Führungsseminar, (Hrsg.) E. Boettcher, Tübingen 1977, S. 13-45.

Ein Unternehmen kann in diesem Sinne auch als Organisation, soziale Institution, soziales Gebilde oder System näher eingegrenzt werden¹,

- das die grundlegenden Eigenschaften der Offenheit, Komplexität und Dynamik aufweist,
- in dem Personen die wesentlichen Elemente als letzte Einheit von Teilsystemen bilden,
- das bewußt auf spezifische Zwecke und Ziele ausgerichtet ist,
- das Verhaltensweisen der Personen durch formale Regelungen, die in einem bewußten Gestaltungsprozeß geschaffen worden sind, fixiert.

Nach diesem Verständnis beschreibt "Offenheit" regelmäßige und intensive Austauschbeziehungen des Unternehmens zu anderen sozialen Bereichen wie Gesamtgesellschaft, der unmittelbaren wirtschaftlichen Umwelt, dem kulturellen Bereich usw. Diese Wechselwirkungen müssen auch bei einem ökonomischen Betrachtungsansatz Beachtung finden. "Komplexität" deutet hier auf das Ausmaß der Beziehungen hin, das in direkter Funktion zur Aufgliederung von Tätigkeiten, zur Intensivierung von Arbeitsteilung also, steigt. "Dynamik" schließlich erfaßt den Wandel in den Austauschbeziehungen.

Eine derartige Sichtweise öffnet den Blick für

- den Zusammenhang, ökonomischer, technologischer, sozialpsychologischer Variablen,
- die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen,
- für die Bedingungen und Voraussetzungen einzelner formaler Regelungen wie beispielsweise der Institutionalisierung von Mitbestimmung.

¹ Vgl. zu dieser Systematik W.Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Organisationslehre, Bd. 1, 2., verbesserte Aufl., Bern/Stuttgart 1976, S. 20-26.

Wenn nun vom Unternehmen als "Institution" oder sozialem Gebilde die Rede ist, macht dieses insbesondere deutlich, daß ein Trennungsstrich zu ziehen ist zwischen dem Unternehmen als solchem, als Institution, und den Gesellschaftern, Belegschaftsangehörigen, allgemein den Personen, die dazu gehören.¹ Die Institution Erwerbsunternehmen muß im Hinblick auf einen Zweck, dem ökonomischen Zweck der Rentabilität lebensfähig erhalten werden. Dabei stellt sich die Frage nach dem Zusammenwirken von Personen, um diesen Zweck zu erreichen.

Im Sinne der vorhergehenden Überlegungen können Unternehmen auch als Kooperationen eingestuft werden. "Kooperation (= Zusammenarbeit) ist das bewußte Handeln von Wirtschaftseinheiten (natürlichen und juristischen Personen) auf einen gemeinsamen Zweck hin, wobei die Einzelaktivitäten der Beteiligten durch Verhandlung und Abmachungen koordiniert werden."²

Hieraus ergeben sich interessante Erkenntnisse für die nachfolgende Mitbestimmungsdiskussion. Dieses Verständnis von Kooperation kann für die Betrachtung von Besonderheiten des Unternehmens in der intensiven Phase angewandt werden. Arbeitskräfte mit hohem Qualifikationspotential und beachtlichem Handlungsspielraum sind nicht bereit,

1 Von der eigenständigen Institution Unternehmung geht auch der Begriff "Unternehmensverfassung" aus. Vgl. E. Boettcher/K. Hax/O. Kunze/O. von Nell-Breuning/H.-D. Ortlieb/L. Preller, Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung, Berlin 1968, hier z.B. S. 169.

2 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 22. Vgl. auch 2. Kapitel, 1. Abschnitt, Punkt (b) dieser Arbeit.

traditionelle hierarchische Abstufungen, die von überholten Voraussetzungen ausgehen, ohne weiteres zu akzeptieren, sondern sie gehen davon aus, daß sie an Abmachungen, Vereinbarungen, Entscheidungen beteiligt werden. Wenn die Unternehmensleitung Arbeitnehmer nicht an der Willensbildung beteiligt, muß sie Kosten befürchten. Diese entstehen dadurch, daß Qualifikationen und Informationen nicht genutzt werden können und daß die Bereitschaft zum Engagement bei den Belegschaftsangehörigen eingeschränkt bleibt.

Die klassische Unternehmenstheorie hat die Verhaltensweisen der Mitglieder eines Unternehmens im Rahmen der formalen Regeln eines organisatorischen Ablaufs nicht problematisiert. Es war keine offene Frage, unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen Gesellschafter und Belegschaftsangehörige als eigenständig handelnde Wirtschaftssubjekte bereit und in der Lage sind, ihren spezifischen Beitrag zu leisten. Erst die Bedingungen einer komplexen volkswirtschaftlichen und betrieblichen Struktur in der intensiven Phase rückten den Menschen als handelndes Subjekt ins Zentrum der unternehmerischen Organisation. Hinter neueren Vorstellungen von der Funktionsweise des Unternehmens in differenzierten Industriegesellschaften verbergen sich längere Entwicklungen in der Organisationstheorie und -soziologie.

bb. Neuere Aspekte der Organisationstheorie

Schon die im Gefolge der 1924-1932 durchgeführten Hawthorne-Experimente konzipierte "Human-

Relations-Theorie¹ arbeitete den Stellenwert von sozialen Kontakten und Gruppenbeziehungen zwischen den Personen eines Unternehmens heraus. Im Gegensatz zum klassischen physiologischen Ansatz (Taylor)², der sich vor allem für die Verbindung zwischen physiologischen Arbeitsbedingungen und ihren Auswirkungen auf die Produktionsleistung interessierte, betonte sie die sozialpsychologische Komponente in der Verhaltensmotivation der Arbeitnehmer. Sie rückte den Stellenwert von Zufriedenheit und Arbeitsmotivation in den Mittelpunkt und hob die Bedeutung informeller Beziehungen in der Arbeitsgruppe hervor.

Die "Anreiz-Beitragstheorie"³ schließlich schuf die entscheidende Grundlage für die oben vorgenommene Charakterisierung des Unternehmens als Organisation und kooperatives Gebilde, in dem die Handlungen von Individuen koordiniert werden müssen. Sie leistete eine Verknüpfung zwischen dem funktionalen Zweck einer heute selbständigen Institution Unternehmen ("Institutionenthese") und der Tatsache, daß Personen oder Personengruppen als Organisationsmitglieder versuchen, über das Unternehmen als Instrument ("Instrumentalthese") ihre persönlichen Bedürfnisse

1 Vgl. E. Mayo, The Humans Problems of an Industrial Civilization, Boston 1933. Zur Entwicklung der Organisationstheorie und -soziologie und zur Darstellung einzelner Ansätze vgl. A. Kieser/H. Kubicek, Organisationstheorien - Eine kritische Analyse, Stuttgart 1977.

2 Vgl. F.W. Taylor, The Principles of Scientific Management, New York 1922.

3 Vgl. Ch.I. Barnard, Die Führung großer Organisationen, Essen 1970 sowie J.G. March/H.A. Simon, Organizations, 8. Aufl., New York/London/Sydney 1966.

und Interessen zu befriedigen. Aufgegeben wird damit eine Deutung des arbeitenden Menschen, die allenfalls für die Frühphase der Industrialisierung typisch war: Wenig qualifizierte Routinetätigkeiten dominieren, das Ausbildungsniveau zeigt einen niedrigen Stand an. Existentielle Bedürfnisse und ein Lohn, der um das Existenzminimum schwankt, üben einen Zwang aus und sichern ein "mechanisch-instrumentelles" Reagieren des Arbeitnehmers. Mit Anstieg der Qualifikation und Zunahme der funktionalen Bedeutung des Arbeitnehmers für den Produktionsprozeß gewinnt immer mehr seine freiwillige Entscheidung zur Teilnahme und Nicht-Teilnahme an der Organisation als eigennützig handelndes Subjekt an Relevanz.

Nach der Anreiz-Beitrags-Theorie¹ werden vom Wirtschaftssubjekt Arbeitnehmer die im Rahmen der Arbeitstätigkeit zu leistenden Beiträge (contributions) mit den zu erwartenden Anreizen (inducements) verglichen. Der Arbeitnehmer wird nur so lange im Unternehmen bleiben bzw. bei nicht gewählter oder möglicher Abwanderung nur so lange die erwünschten Leistungen erbringen, wie der Nutzen seiner Anreize mindestens dem Nutzenentgang durch seinen Beitrag entspricht. Anreize und Beiträge sind nicht nur monetärer Natur und werden der subjektiven Präferenzstruktur des jeweiligen Teilnehmers gemäß mit Nutzen bewertet. Die Arbeitnehmer sind im Unternehmen in diesem Sinne Teilnehmer neben anderen Perso-

1 Eine umfassende Würdigung dieses theoretischen Ansatzes in Verbindung mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen zur Mitbestimmung findet sich bei K. Fäßler, Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970, S. 60 ff.

nen wie Kapitaleigner, Unternehmensleiter, Kunden, Gläubiger.

Die formale Regelung von Mitbestimmung muß folglich so gestaltet werden, daß kein Mitglied der Organisation sich deswegen zurückzieht. Arbeitnehmer, die nicht abwandern können oder wollen oder aus der Sicht der Unternehmensleitung auf Grund ihrer Spezialistenfunktionen nicht abwandern sollen, benötigen so viele Anreize, z.B. durch Erweiterung des Handlungsspielraumes, daß sie ihre Teilnahme aufrecht erhalten. Die Aufgabenverteilung, die Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur eines Unternehmens müssen die Organisation im Gleichgewicht erhalten. Das heißt: Es sind insgesamt so viele Anreize zu schaffen, daß die notwendigen Beiträge aller Organisationsmitglieder kompensierbar sind.¹

Mit der Erklärung des organisatorischen Entscheidungsprozesses selbst beschäftigen sich Cyert/March, indem sie das Unternehmen interpretieren als "Koalition" oder "politisches System", in dem Gruppen von Individuen miteinander koalieren, diese Individuen wiederum in Unterkoalitionen miteinander verbunden sind.²

Eine theoretische Begründung der Zielfindung - eine von drei Teiltheorien des Aussagesystems -³

1 Vgl. Ch.I. Barnard, a.a.O., S. 122.

2 Vgl. R.M. Cyert/J.G. March, A Behavioral Theory of the Firm, Englewood-Cliffs 1963, S. 27.

3 Das Aussagesystem läßt sich in drei Teiltheorien differenzieren: Die Theorie der organisatorischen Zielbildung, die Theorie der unternehmerischen Erwartungsbildung, die Theorie der organisatorischen Wahl von Alternativen und deren Kontrolle. Vgl. dazu K. Fäßler, a.a.O., S. 71 sowie R.M. Cyert/J.G. March, a.a.O., S. 21.

liefern sie dadurch, daß sie diese in den Verlauf eines Verhandlungsprozesses (bargaining process) ansiedeln, dem Verhandeln dann die Funktion zuschreiben, die aus den unterschiedlichen Präferenzen resultierenden Konflikte zum Ausgleich zu bringen. Zwischen "internen" (z.B. Arbeitnehmer) und "externen" (z.B. Lieferanten) Gruppen der Koalition wird getrennt. Auf der ersten Stufe des Zielbildungsprozesses werden organisatorische Beschränkungen und Nebenbedingungen geschaffen, um einen vorläufigen Kompromiß zwischen unterschiedlichen individuellen Vorstellungen zu ermöglichen,¹ auf der zweiten Stufe erfolgt eine Stabilisierung der ausgehandelten Bedingungen durch ein Kontroll- und Überwachungssystem, das die Aufgabenverteilung an die einzelnen Mitglieder präzisiert und sichert.² Auf der dritten Stufe schließlich kommt es zu einer Anpassung der Ansprüche (Anspruchsniveau) der Organisationsmitglieder, sei es durch Korrektur nach oben oder unten, sei es durch eine Modifikation der Inhalte.³ Die Ansprüche und Präferenzen der Organisationsmitglieder, mithin auch der Arbeitnehmer, unterliegen einem stetigen Wandel und lassen sich auch entsprechend beeinflussen.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie und die Koalitionstheorie beschreiben zwei wesentliche Zusammenhänge für die spätere Argumentation:

1 Vgl. K. Fäßler, a.a.O., sowie R.M. Cyert/J.G. March, a.a.O., S. 31

2 Ebenda, S. 33

3 Ebenda, S. 36

- (1) Ein Unternehmen als Organisation kann nur dann überleben, wenn es in der Lage ist, mehr oder zumindest genausoviel Anreize zur Verfügung zu stellen, wie zur Sicherung der entsprechenden Beiträge seitens der Organisationsmitglieder, also auch der Arbeitnehmer, notwendig sind.
- (2) Der Zielbildungsprozeß steht in unmittelbarer Beziehung zum Anspruchsniveau der Mitglieder und ihrem Einfluß auf die Entscheidungsfindung. Er ist einem permanenten Wandel ausgesetzt.

c. Verhaltensmotivation und Entscheidungsstruktur

ca. Typische Personen und Gruppen und ihre Interessen

Der vorhergehende Abschnitt hat zu der Erkenntnis geführt, daß Unternehmen in der komplexen und dynamischen Umwelt der modernen Industriegesellschaft als selbständige Organisationen, als Institution von Personen und als Instrument zur Befriedigung individueller Bedürfnisse eingeschätzt werden können.

Nunmehr soll geklärt werden, welche Personen oder Gruppen für das Unternehmen im einzelnen relevant sind. Welche Stimuli stellen ihr Handeln überhaupt sicher, und zwar in einer Intensität, die die Gleichgewichtsfähigkeit der Organisation erhält? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Gestaltung der Entscheidungsstruktur?

In einer Umwelt, die sich in der Heterogenität ihrer Faktoren permanent wandelt, läßt sich nicht

exakt abgrenzen, welche Gruppen zu einem konkreten Unternehmen zählen, also in Austauschbeziehungen dazu stehen. Dies trifft um so mehr zu, als mit der Intensivierung der Aufgabendifferenzierung die Verschiedenartigkeit der Verflechtungen wächst. Bei einer "engeren" Abgrenzung könnte zwischen Anteilseignern, Managern und Arbeitnehmern unterteilt werden.

In der Mitbestimmungsdiskussion spielten als typische Gruppen mit spezifischen Bedürfnissen und Interessen des weiteren die staatlichen Instanzen ("öffentliche Hand"), gesellschaftliche Großorganisationen wie Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, Banken, Lieferanten, Kunden und Konkurrenten eine Rolle.

Vorschläge zu Institutionalisierung von Mitbestimmungsrechten in Unternehmensorganen konzentrieren sich vor allem auf die Arbeitnehmergruppe (und in Verbindung damit auf Gewerkschaften), auf die Gruppe der Anteilseigner und auf die Manager.

Der Verweis auf die Manager berührt ein Charakteristikum moderner Unternehmen: Die Entscheidungsbefugnis (als ökonomische Kategorie) ist nämlich nicht mehr unmittelbar an das Eigentum (als juristische Kategorie) gekoppelt. In diesem Zusammenhang werden Interessenunterschiede zwischen der Unternehmensleitung (Managern) und den Anteilseignern betont.

Die Unternehmensleiter streben vor allen Dingen nach einer langfristigen Sicherheit des Einkommens und des Arbeitsplatzes. Außerdem legen sie großen Wert auf Einfluß, Ansehen und Prestige. Da die Einkommenshöhe vielfach in Relation zur Unternehmensgröße steht, verfolgen die Manager oftmals gezielte Wachstumsstrategien. Während

sie beispielsweise für eine Einbehaltung des Gewinns plädieren, orientieren sich Anteilseigner eher an einer angemessenen Rendite, einer dauerhaften Eröffnung von Gewinnchancen. So vertrauen sie bei Aktiengesellschaften darauf, daß die gesetzlichen Bestimmungen für eine Kontrolle sorgen, die ihr Risiko gering werden läßt. Ihr Interesse an der eigentlichen Geschäftspolitik wird dadurch gemindert.

cb. Bedingungen von Motivation und Handlungsvollzug der Arbeitnehmer

Für den weiteren Gedankengang dieser Arbeit ist vor allem die Arbeitnehmergruppe von Bedeutung.

Eben bei ihnen soll ja Mitbestimmung anknüpfen. Es stellt sich die Frage, welche Ziele und Bedürfnisse sie über das Instrument Unternehmen befriedigen wollen. Gelingt nämlich diese Befriedigung nicht, dürfte sich das auf ihre Arbeitsmotivation auswirken.¹ Für das Unternehmen als Ganzes besteht dann die Gefahr, nicht mehr funktionsfähig zu bleiben.

Der Begriff Motivation² bündelt verschiedene Ursachen für ein bestimmtes Verhalten von Organisationsmitgliedern.

Hier soll nun zum Zusammenhang zwischen Zielvorstellungen, Motivation und Verhalten Bezug genommen werden auf das begriffliche Instrumentarium der Entscheidungstheorie.

1 Zur Verbindung zwischen Bedürfnisbefriedigung und Motivation vgl. auch H. Wagner, Führung und Motivation von Mitarbeitern, in: Führungsprobleme in Genossenschaften, Beiträge zum genossenschaftswissenschaftlichen Führungsseminar, (Hrsg.) E. Boettcher, Tübingen 1977, S. 51 ff.

2 Über den gegenwärtigen Stand der Motivationsforschung findet sich ein guter Überblick bei H. Thomae, Die Motivation menschlichen Handelns, 4. Aufl., Köln/Berlin 1969. Vgl. ebenfalls F.R. Nick, Management durch Motivation, Stuttgart 1974, S. 19-54.

Danach vollzieht sich das menschliche Handeln im Verlauf eines mehrphasigen Entscheidungs- und Problemlösungsprozesses, in dem nach bestimmten Kriterien aus mehreren möglichen Alternativen ein Handlungsweg ausgewählt wird.

Bei der Auswahl sind Informationsstrukturen zwischengeschaltet, die Einfluß darauf nehmen, wie "Signale" und "Stimuli" der Umwelt interpretiert werden. Im "Kurzgedächtnis" wird die momentane Einstellung gespeichert, das Langzeitgedächtnis beinhaltet die Ergebnisse der "Lebensgeschichte" eines Individuums.¹ Nur ein Teil der vorhandenen Informationen dient nun dazu, in einer konkreten Entscheidungssituation diese zu definieren. Durch das Abgrenzen einer Situation werden im Rahmen des mehrstufigen Entscheidungsprozesses die Informationen herausgefiltert, die als Entscheidungsprämisse Verwendung finden sollen, die also als faktisch gegeben zu Prämissen einer konkreten Entscheidung werden.²

Welche Faktoren nun im einzelnen relevant sind für die Definition einer Situation hängt vor allem von den Zielen, der Einstellung und den Bedürfnissen der Entscheidungsträger ab.

Auch den einzelnen Arbeitnehmer bestimmen Bedürfnisse und Einstellungen. Die hier interessie-

1 Vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. 2, S. 95 ff. Zu einer ausführlichen Darstellung des menschlichen Entscheidungsverhaltens siehe Ebenda, S. 76 ff.

2 Vgl. Ebenda, S. 97 ff. Zum Begriff der Entscheidungsprämisse vgl. auch H.A. Simon, Theory of Decision Making in Economics and Behavioral Science, in: Management and Organizations Behaviour Theories. An Interdisciplinary Approach, (Hrsg.) W.T. Greenwood, Cincinnati 1965, S. 322.

renden Bedürfnisse als Handlungsmotiv sind zunächst physisch-existentieller Natur und entsprechen elementaren Voraussetzungen, um physisch weiterbestehen zu können. Wenn in einem "kognitiven Prozeß"¹ "Dissonanzen"² ausgemacht werden, die etwa aus einer Diskrepanz zwischen Bedürfnissen und Mitteln zu ihrer Befriedigung herrühren, sieht er sich veranlaßt zu handeln, um diese Dissonanzen (Spannungen) abzubauen oder zumindest zu reduzieren. Man kann auch sagen, daß es hier zum Konflikt innerhalb einer Person (intrapersonal) kommt, der einer Lösung bedarf. Je nach Bekanntheitsgrad der zu klärenden Situation kommt es zu mehr oder weniger "routine-mäßigem" Verhalten. Mit wachsender Dynamik und Komplexität sind logischerweise immer weniger Voraussetzungen und Bedingungen für Routineentscheidungen gegeben, da immer mehr neue Informationen und zusätzliche Alternativen vorhanden sind.

Bevor weitere Aussagen zum Verhalten gemacht werden können, ist die Variable "Anspruchsniveau" einzuführen.³ Hierbei wird davon ausgegangen, daß nicht alle Bedürfnisse im gleichen Umfang befriedigt werden können und folglich unterschiedliche Niveaus der Zielerreichung angenommen werden müs-

1 "Kognitive Prozesse" sind Informationsverarbeitungsprozesse, die vom "psychischen System" gesteuert werden und somit Verhalten beeinflussen. Zum psychischen System eines Individuums zählen Bedürfnisse, Einstellungen und Erwartungen sowie Kenntnisse und Fähigkeiten. W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Bd. 1, a.a.O., S. 57-66.

2 Der Kerngedanke findet sich in der sogenannten Dissonanztheorie. Vgl. L. Festinger, The Theory of cognitive Dissonance, Evanston 1957.

3 Vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. 2, a.a.O., S. 99.

sen. Die Niveaus sind auf einem Kontinuum zwischen optimaler Alternative und völligem Handlungsverzicht als Extrempositionen angeordnet.

Analog zu ihrem Anspruchsniveau legen die Arbeitnehmer also bestimmte Verhaltensweisen an den Tag. Im arbeitsteiligen Produktionsprozeß bedeutet dies, daß sie die in Stellenbeschreibungen usw. fixierten Erwartungen an sie in Form einer Rolle einnehmen.¹ Die Einschätzung ihrer Rolle durch die Umwelt manifestiert sich in einem bestimmten Status. Wenn vor dem Hintergrund eines formulierten Anspruchsniveaus der Arbeitnehmer sich für eine adäquate Alternative entscheidet, bedarf es eines Gradmessers zur Bewertung verschiedener Alternativen. Diesen Gradmesser bilden wiederum die Zielvorstellungen und Bedürfnisse.

Aus der hier aufgezeigten Verbindung zwischen Handlungsmotivation und Zielperspektive der Arbeitnehmer ergibt sich für die Unternehmensleitung die Möglichkeit, den Kontext für die Motivation durch Anreize negativ oder positiv zu beeinflussen.

Über den generellen Zusammenhang zwischen Zielvorstellungen der Arbeitnehmer und ihrer Verhaltensmotivation in modernen Industrienationen, die sich in der intensiven Phase befinden, sei folgende These aufgestellt.²

1 Zur näheren Klärung des soziologischen Begriffes der Rolle, insbesondere der Arbeitsrolle, sei verwiesen auf G. Büschgens/P. Lütke-Bornefeld, a.a.O., S. 56 ff.

2 Vgl. K. Chmielewicz, Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1975, S. 130.

Die bei Einhaltung und Nicht-Einhaltung von Rollenerwartungen traditionell bedeutsamen negativen Stimuli wie Tadel, Bestrafung, Degradierung, Entlassung oder positiven Stimuli wie Lohnerhöhungen verlieren um so mehr an Wirksamkeit, je größer der Wohlstand, je gesellschaftlich abgesicherter die Arbeitnehmer (Kündigungsschutz etc.), je stärker ihre gesellschaftliche Stellung (z.B. durch Gewerkschaften) sind.

Das gilt es im folgenden zu begründen. An dieser Stelle soll allerdings nicht näher eingegangen werden auf den Wohlstandsanstieg und die gesellschaftliche Stellung der Arbeitnehmer. Vielmehr knüpfen die Überlegungen bei der Prämisse der klassischen Ökonomie an, die Handeln als "mechanisch" gesichert ansah, wenn nur der angemessene Lohn gezahlt würde. Die spezifischen Voraussetzungen individuellen Handelns hingegen wurden vernachlässigt.

Wichtige Hinweise zur Erhellung der obigen These liefert Maslows dynamische Motivationstheorie, deren Kern sich in der Behauptung wiederfindet, die Vorrangigkeit von Motiven sei von einer Dringlichkeitsskala abhängig, die in einer Bedürfnishierarchie zum Ausdruck komme.¹

Maslow differenziert zwischen "höheren" und "niederen" Bedürfnissen und ordnet diese in einer Hierarchie einander zu. Das jeweils "niedere" Bedürfnis muß zunächst befriedigt werden, bevor höhere Ebenen angestrebt werden können. Die von

¹ H.A. Maslow, Motivation and Personality, 2. Aufl., New York/Evanston/London.

Maslow verwandten fünf Bedürfniskategorien sind:¹

- (1) Physiologische Bedürfnisse:
(Nahrung, Schlaf, Witterungsschutz)
- (2) Sicherheitsbedürfnisse: Schutz vor Gefahren, wirtschaftliche Sicherheit, Zukunftsvorsorge
- (3) Soziale Bedürfnisse: Kontakte zu Personen, Gruppenzugehörigkeit, Zuneigung, Anerkennung
- (4) Wertschätzungsbedürfnisse: Achtung, Selbstvertrauen, Kompetenz, Unabhängigkeit, Status
- (5) Selbstverwirklichungsbedürfnisse: Nutzung und Entfaltung der eigenen Anlagen, Bestleistungen, anspruchsvolle Betätigung.

Die Rangfolge und die Dominanz der jeweiligen Kategorie geht aus folgendem Schaubild hervor:²

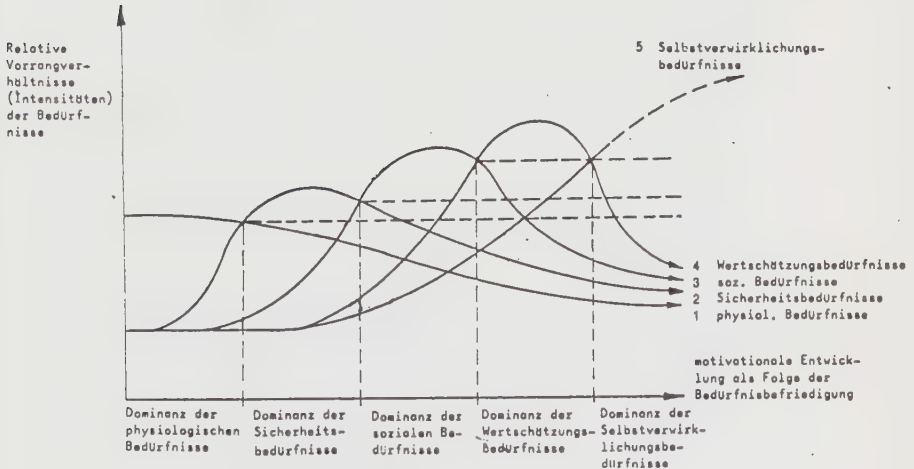


Abb. 2: Rangfolge verhaltensdominanter Motivationen

1 Vgl. auch K. Chmielewicz, a.a.O., S. 129 f.

2 Vgl. F.R. Nick, a.a.O., S. 31

Die Bedeutung der einzelnen Motivstufen zeigt sich im Verlauf der jeweiligen Kurven. Der je nach volkswirtschaftlichem Reifegrad höchste Ordinatenwert gibt die verhaltensdominierende Kategorie an. Für ein bewußtes, formales Gestalten der Organisationsabläufe eines Unternehmens könnten daraus Konsequenzen gezogen werden, wenn z.B. durch Mitbestimmung Voraussetzungen geschaffen werden, die eine Beachtung von bislang nicht berücksichtigten Motiven ermöglichen. Kritisch sei vermerkt, daß Maslows Theorie mit Begriffen arbeitet, die für eine empirische Untermauerung und Überprüfung der Aussagen kaum operationalisierbar sind. Das ändert aber wenig an ihrer erklärenden Funktion für die oben formulierte These.

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels konnte erläutert werden, wie wichtig "extra-funktionale" Fertigkeiten in der hochentwickelten Industrieproduktion geworden sind. Sie äußern sich in Unabhängigkeit, Autonomie und Selbstentfaltungsmöglichkeiten.

Diese Tendenz der intensiven Phase kommt offenkundig indirekt der Befriedigung von "Wachstumsmotiven" (Kategorie 5) der Arbeitnehmer entgegen. Wachstumsmotive werden erst dann aktiviert und verhaltenswirksam, wenn sogenannte "Defizitmotive" (Kategorien 1-4), die dem Abbau eines Mangels dienen, gesättigt sind. Über die Defizitbehebung hinaus sollen die im Menschen angelegten Möglichkeiten der Entfaltung zum Zuge kommen.¹

Die weiter oben aufgestellte These dürfte plausibel sein. Je mehr Autonomie die Arbeitnehmer

¹ Vgl. O. Neuberger, Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974, S. 104.

im Verlauf der volkswirtschaftlichen Strukturverschiebungen erlangt haben, um so weniger werden sie sich mit dem Abbau von Defiziten zufrieden geben, um so mehr müssen ihnen positive Anreize zur Entfaltung der eigenen Anlagen geboten werden. Die Unternehmensleitungen sind auf den "guten Willen" der Belegschaftsangehörigen angewiesen.

Für den weiteren Argumentationsgang dieser Arbeit lassen sich zwei Aspekte festhalten:

- (1) Wenn Motivation und Arbeitsverhalten sich verlagern, hat dies Konsequenzen für Struktur und Verlauf von Entscheidungen.
- (2) Wenn die formalen Entscheidungsstrukturen nicht mehr den faktischen Motivationsfaktoren und Handlungsspielräumen entsprechen, ist eine Angleichung der formalen Bedingungen notwendig, da andernfalls Reibungsverluste und Kosten entstehen.

Als eine solche Form der Angleichung könnte Mitbestimmung interpretiert werden. Sie würde danach sicherstellen, daß Arbeitnehmer überhaupt die gewünschte Handlungsbereitschaft zeigen oder daß ihre formalen Entscheidungsbefugnisse dem faktisch schon gegebenen Einfluß entsprechen.

cc. Konsequenzen eines Trends zu innovativen Entscheidungen

Die Konsequenzen für die Entscheidungsstruktur stellen sich der Unternehmensleitung als Führungsproblem dar. Die Frage gilt es zu beantworten, wie ein "Muster für die zeitliche und inhaltliche Abfolge von Entscheidungen" (= Entscheidungsstruktur) gestaltet werden kann, und

zwar angesichts veränderter Voraussetzungen für die Verhaltensweisen der Arbeitnehmer. Ohne an dieser Stelle zwischen verschiedenen Phasen beim Ablauf von Entscheidungen und weiteren Arten von „Entscheidungen zu differenzieren, kann hier eine vereinfachende Trennung zwischen

- Routineentscheidungen und
- Innovationsentscheidungen

vorgenommen werden.

Routineentscheidungen (auch Konditionalentscheidungen) weisen relativ gleichbleibende Reaktionen auf bereits bekannte und vertraute Anreize auf. In der intensiven Phase spielen allerdings vor allem Innovationsentscheidungen eine Rolle. Sie stellen nämlich keinen einmaligen, beliebig wiederholbaren Handlungsakt dar, sondern erfordern je nach Dynamik und Komplexität der Anforderungen, je nach Grad der Abweichungen von bekannten Rastern die Fähigkeit,

- das anstehende Entscheidungsproblem zu erkennen,
- Alternativen ausfindig zu machen,
- diese zu vergleichen und zu bewerten,
- schließlich eine Alternative zu wählen und zu realisieren.

Es geht also vornehmlich um "schlecht-strukturierte" Entscheidungssituationen.

Die andere Seite ein und derselben Tendenz wird durch das angestiegene Qualifikationspotential der Arbeitnehmer gekennzeichnet. Aus Kostengründen sind Befugnisse bei den Stelleninhabern dort anzusiedeln, wo ihre Fähigkeiten und Neigungen am ehesten optimal genutzt und Informationen am zweckmäßigsten verarbeitet werden können. Für

Spezialisten (z.B. Instandhaltungsarbeiter) heißt dies, daß ihnen Kompetenzen zugestanden werden, die dem Umfang und der Art der von ihnen verlangten Qualifikationen entsprechen.

Empirische Untersuchungen von Likert haben klar aufgewiesen, daß eine weitgehende Entscheidungsteilhabe dann motivationsfördernd wirkt, wenn dadurch Ansehen, Status, Kreativität und allgemein ein Neuerungsbedürfnis stärker Beachtung finden.¹

Gut darstellen lassen sich die Veränderungen mit Hilfe der "Theorie Y" von McGregor, die einer "Theorie X" gegenübergestellt wird. Die Theorien beziehen sich auf Annahmen über menschliches Verhalten und die entsprechenden Konsequenzen für Organisationsabläufe und Entscheidungsstrukturen.

Kerngedanke der Theorie Y ist die These, daß es entscheidend vom Einfallsreichtum und der Phantasie der Unternehmensleitung abhängt, die menschlichen Ressourcen weitestgehend nutzbar zu machen.²

Die Theorie X hebt auf die unteren Ebenen der Bedürfnishierarchie Maslows ab und geht davon aus, daß

- der Durchschnittsmensch arbeitsunlustig ist und die Arbeit meidet, wo es eben geht,
- die Arbeitsvorgänge deshalb weitestgehend zentral geplant und organisiert, die Mit-

1 Vgl. R. Likert, New Patterns of Management, New York/Toronto/London 1961, S. 216 ff.

2 Vgl. D. McGregor, The Human Side of Enterprise. New York/Toronto/London 1960, S. 48.

- arbeiter kontrolliert und gelenkt und mit Bestrafungen bedroht werden müssen, um überhaupt ein erwünschtes Arbeitsverhalten zu erreichen,
- der Durchschnittsmensch das Ziel Sicherheit präferiert, Verantwortung meidet und es vorzieht, gelenkt zu werden.¹

Aus diesen Annahmen resultiert

- eine autoritäre Führungskonzeption,
- mit hohem Grad an Aufgabenkonkretisierung und detaillierten Festlegungen,
- strengen hierarchischen Strukturen und formalisierten Beziehungen der Mitarbeiter untereinander.

Bei der Theorie Y hingegen wird eine Integration individueller und betrieblicher Zielsetzungen angestrebt. Sie sieht es als Führungsaufgabe an, den Arbeitnehmer als selbständiges Entscheidungssubjekt in die Planungen miteinzubeziehen, und geht davon aus²,

- daß für den Menschen die Anspannung der physischen und geistigen Kräfte natürlich und folglich Arbeitsunlust ihm nicht angeboren sind,
- Kontrolle und Strafandrohung dann durch Selbstlenkung und Selbstkontrolle abgelöst werden können, wenn sich der Mensch mit den Arbeitszielen identifiziert,
- diese Zielverbundenheit von Belohnungen wie "Selbstverantwortung", Selbständigkeit herrührt, die dem einzelnen versprochen werden,

1 Vgl. D. McGregor, a.a.O., S. 33 f.

2 Ebenda, S. 47 ff.

- daß Verantwortung vom Durchschnittsmenschen nicht nur akzeptiert, sondern sogar gesucht wird,
- Phantasie, Einfallsreichtum und innovative Fähigkeiten, die sich auch für Organisationen nutzbar machen lassen, in der Bevölkerung weit verbreitet sind,
- daß die vorhandenen Reserven an menschlicher Intelligenz unter den gegenwärtigen industriellen Bedingungen nur zum Teil genutzt werden.

Nun kann gegen diese theoretischen Annahmen sicherlich zu Recht eingewandt werden, daß sie relativ optimistischer Natur sind und auch "Soll-Werte" enthalten, die erst als Folge von Strukturveränderungen realisiert werden können. Ihre Grundtendenz deckt sich jedoch mit den Erkenntnissen aus dem ersten Abschnitt dieses Kapitels und läuft hinaus auf

- eine an Kooperation und Zusammenarbeit orientierte Führungskonzeption,
- ein Fixieren des Rahmens für die Aufgabenerfüllung und einer ansonsten geringen Konkretisierung der Aufgabenstellung,
- ein Aufbrechen hierarchischer Verhältnisse und die Schaffung informeller Beziehungen sowie eine Toleranz gegenüber Abweichungen vom vorgeschriebenen Verhaltensmuster.

Für die Unternehmensleitung wird die Gestaltung der Entscheidungsstruktur zu einem zentralen Führungsproblem.

Es gibt nun gute Gründe, davon auszugehen, daß in der intensiven Phase Voraussetzungen anzunehmen sind, wie sie in der Theorie Y Mc Gregors skizziert werden.

Die Entscheidungssituationen sind tendenziell schlecht-strukturiert. Die Komplexität der zu lösenden Aufgaben verlangt, daß eine große Menge an Informationen verarbeitet wird, die angesichts des hohen volkswirtschaftlichen Entwicklungsstandes einen erheblichen Schwierigkeitsgrad aufweist. Bei der Verteilung der Aufgaben und Aktivitäten auf verschiedene Hierarchieebenen und Personen und der Zuweisung von Kompetenzen im Sinne von Handlungsrechten ist diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen.

Bevor nun im 2. Kapitel Konsequenzen aus diesen Veränderungen für das Verständnis von Mitbestimmung gezogen werden, müssen einzelne Formen und Instrumente der Strukturierung eines Entscheidungsraumes behandelt und vor allem daraufhin untersucht werden, welchen Handlungsspielraum sie gewähren.

d. Formen und Instrumente der Entscheidungsregelung in der intensiven Phase

Wenn im Unternehmen die Entscheidungssituation, unter der hier die Summe aller Entscheidungsprozesse verstanden werden soll, für Belegschaftsangehörige, Gesellschafter, Manager bestimmten Regeln unterworfen, d.h. formalisiert wird, so dient dieses Vorgehen keinem Selbstzweck. Vielmehr orientiert sich die Auswahl eines Musters für den Entscheidungsablauf an einem angestrebten Ziel. Ohne an dieser Stelle näher auf den Zielbildungsprozeß einzugehen, kann festgehalten werden, daß Unternehmen, die unter den Voraussetzungen und Bedingungen der intensiven Phase funktionieren und überleben wollen, eine Organisations- und Entscheidungs-

struktur finden müssen, die den Charakteristischen Komplexität und Dynamik der Umwelt adäquat ist.

In der Außenbeziehung des Unternehmens (Produktivitätsaspekt) hängt dies davon ab, ob die Beschaffung von Anreizen zur Sicherung von Leistungsbeiträgen der Organisationsmitglieder nicht mehr Aufwand verlangt als im Gegenzug von diesen an Leistungen erbracht werden.

In der Innenbeziehung (Effektivitätsaspekt) stellt sich für das einzelne Mitglied, z.B. den Arbeiter im Betrieb, die Frage, ob die ihm gebotenen Anreize für die von ihm zu erbringenden Leistungen diese übersteigen oder nicht. Dieses bestimmt schließlich seine Handlungsbereitschaft. Sind beide Bedingungen erfüllt, also im Hinblick auf das Gesamtziel der Organisation und auf die Satisfaktion der Mitgliederinteressen, kann von einem Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht¹ gesprochen werden. Die Organisation bewahrt ihre Überlebensfähigkeit.

Produktivität und Effektivität dienen als Zielkriterien, um beim Übergang von der extensiven zur intensiven Phase die Entscheidungsstruktur gewandelten Voraussetzungen zur Sicherung dieses Gleichgewichts anzupassen.

Der unternehmerischen Führung² stellt sich das

1 Vgl. Ch.I. Barnard, a.a.O., S. 122. Verwiesen sei auch auf den ersten Abschnitt des 2. Kapitels, wo auf die Probleme von Produktivität und Effektivität näher eingegangen wird.

2 Führung charakterisiert einen Beeinflussungsprozeß seitens der Unternehmensleitung, der dazu dient, das Verhalten und die Einstellungen der Organisationsmitglieder sowie die Beziehungen in und zwischen den Gruppen im Sinne von Produktivität und Effektivität zu gestalten. Vgl. H.W. Staehle, Organisation und Führung soziotechnischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie. Stuttgart 1973, S. 9 ff.

Problem,

- (a) die Gesamtheit der Aufgaben des Unternehmens so auf die einzelnen Hierarchieebenen, auf Gruppen und Personen zu verteilen, daß im jeweiligen Bereich und an der entsprechenden Stelle alle relevanten Daten erfaßt und verarbeitet werden können,
- (b) die Leitungshierarchie insgesamt, die Kompetenzen im Sinne von Handlungsrechten, die Weisungsbefugnis und Folgepflicht, so zu schichten, daß Personen und Gruppen in der Lage sind, ihrer Aufgabe und Verantwortung gemäß Anordnungen zu treffen und initiativ zu werden.

Sollen nicht ökonomische Nachteile entstehen, ist ein Führungskonzept zu finden, das den Anforderungen der intensiven Phase genügt,

- einer Dynamik der Umweltkomponenten,
- einer Komplexität der Beziehungen und Einflußgrößen,
- einer daraus resultierenden qualifikatorischen Höherstufung zumindest von Teilen der Arbeitnehmerschaft,
- ebenso daraus resultierenden wenig routinisierten, stark problemträchtigen, "schlecht-strukturierten" Entscheidungssituationen.

Das hier zweckmäßige Führungskonzept - das war bereits ein Ergebnis des vorhergehenden Abschnitts - muß

- weniger von autoritären, streng hierarchischen Leitungshierarchien mit der zentralistischen Konzentration von Weisungsbefugnissen in der Hand weniger Personen und Instanzen ausgehen,
- sondern mehr von Modellen, die auf Koopera-

tion und freiwillige Zusammenarbeit, auf Einschränkung hierarchischer Über- und Unterordnung, auf Delegation von Entscheidungskompetenzen hinauslaufen.

Ein elementarer Organisationsgrundsatz bildet in diesem Verlauf volkswirtschaftlicher Strukturverschiebungen den Dreh- und Angelpunkt: Gemäß den Prämissen der Nichtvergeudung von Ressourcen, der Nichtsättigung und des eigen-nützigen Handelns von Wirtschaftssubjekten sollen die Befugnisse der jeweiligen Entscheidungsträger der zugewiesenen Aufgabe entsprechen; darüber hinaus muß die Verantwortung, das Risiko bei Fehlentscheidungen, beim Entscheidungsbefugten angesiedelt sein.

Mit anderen Worten: Der Umfang der Aufgabenverteilung, der Grad der Kompetenz, das Maß der Verantwortung müssen einander entsprechen.

Kosten und Reibungsverluste können dann entstehen,

- wenn Stelleninhaber überfordert sind, alle für ihren Kompetenzbereich relevanten Daten zu erfassen und auch anzuwenden, z.B. bei Vorgesetzten von Spezialisten und Facharbeitern,
- wenn sich nicht durch Aufgabenverlagerung die Vielschichtigkeit und Fülle alternativer Handlungsmöglichkeiten auf eine für den einzelnen Vorgesetzten überschaubare Menge von Alternativen reduzieren läßt,
- wenn Untergebene und Weisungsempfänger, z.B. Instandhaltungsarbeiter, zwar einerseits eine für den Gesamtablauf des Betriebes zentrale Funktion zugeteilt bekommen, nämlich in nicht vorhersehbaren Störfällen mit unkonventionellen Mitteln diese

schnellstmöglich zu beheben, andererseits aber ihre Rechte und ihre Verantwortung nicht der Bedeutung dieser Aktivitäten gemäß abgegrenzt werden,

- wenn in der Realität formale Beschränkungen des Entscheidungsablaufs vorliegen, diese aber durch indirekte und aufwendige, nicht organisierte, informelle Prozesse umgangen werden müssen.

Diese Kostengesichtspunkte zwingen dazu, sich Gedanken zu machen über Formen und Regeln des Entscheidungsablaufs in der intensiven Phase, und in Verbindung damit über die Zunahme und Abnahme der Entscheidungsfreiheit des einzelnen Mitarbeiters.

Wiederum aus dem Blickwinkel der Führung sind an sich zwei Vorgehensweisen bei der näheren Betrachtung denkbar, einmal das individuelle Verhalten und die Einstellung der Führer oder Vorgesetzten mit Weisungsbefugnissen als Ausgangspunkt zu wählen, zum anderen die strukturellen Bedingtheiten und Einflußgrößen der Gesamtorganisation. Der erste Ansatz äußert sich in einem bestimmten Führungsstil, der zweite in einem umfassenden Führungsmodell mit konkreten Organisationsmustern und Verhaltensvorschriften.

Im folgenden sollen nun zunächst der autoritäre sowie der partizipative (oder kooperative bzw. demokratische) Führungsstil als zwei Extremtypen möglicher Ausprägungen gegenübergestellt werden, um dann strukturell wirksame Instrumente und Variablen einer Betrachtung zu unterziehen. Das Interesse richtet sich vor allem auf die ökonomischen Funktionsbedingungen unterschiedlicher Typen und Formen. Unter welchen Voraus-

setzungen erweisen sie sich überhaupt als funktionsfähig, und zwar bei Rückkoppelung an das Zielsystem des Unternehmens. Dieses wiederum steht in Relation zu den Charakteristiken der Unternehmensumwelt.

Der Kern des autoritären Führungsstils umfaßt die möglichst reibungslose Willensdurchsetzung und die lückenlose Kontrolle über die Einhaltung von Anordnungen. Die Aufgaben sind bis ins Detail vorgegeben, von den Mitarbeitern wird keine Kreativität und Selbständigkeit erwartet. Der Vorgesetzte trifft die Entscheidung und gibt sie mittels Befehl weiter. Auch wenn hier noch verschiedene Varianten und Abstufungen denkbar sind, kristallisieren sich die Komponenten eines Grundmodells heraus, das in der Umweltsituation der intensiven Phase den Anforderungen der Komplexität und Dynamik, der Begrenzung der Informationsverarbeitungskapazität, der gestiegenen Bedeutung von freiwilliger Handlungsbereitschaft der Untergebenen nicht Rechnung trägt.

Im Gegensatz dazu zielt die partizipative (oder kooperative) Verhaltensweise auf eine stärkere Einbeziehung der Unternehmensmitglieder in den Willensbildungsprozeß ab. Nur durch das Angebot einer lohnenden, freiwilligen Kooperation besteht die Chance, das Qualifikationspotential relativ autonomer Mitglieder zu nutzen und sie zu einem Verhalten zu bewegen, das eine möglichst weitgehende Annäherung an das Gesamtziel mit sich bringt und die Funktionsfähigkeit des Unternehmens sichert.¹

¹ Die Aufbrechung des autoritären Führungsprinzips in Verbindung zu den Anforderungen hochindustrialisierter Gesellschaften und seine Ersetzung durch einen kooperativen Führungsstil erläutert

(Fortsetzung s. nächste Seite)

Im einzelnen sind Abstufungen des partizipativen Führungsstils denkbar, die auch in einer Rangfolge hinsichtlich der Zunahme von Mitbeteiligungsmöglichkeiten zu sehen sind.

(a) Entscheiddiskussion

Die Entscheidungsbefugnis liegt nach wie vor allein beim Vorgesetzten. Allerdings verzichtet er nicht auf eine Mitwirkung der Mitarbeiter. Sie sind eingeladen, eine erste provisorische Entscheidung zu diskutieren, Anregungen zu geben und je nach Informationsstand und Ausbildung alternative Lösungsmöglichkeiten vorzuschlagen und ins Gespräch zu bringen. Mithin sind Einwendungen grundsätzlich statthaft; der Vorgesetzte wird auch bereit sein, seine Meinung und seinen Entschluß abzuändern, wenn ihm die Argumente einleuchten. Andernfalls hätte dieses Verhalten lediglich manipulativen Charakter.

(b) Meinungsbildung in der Gruppe

Hier verzichtet der Vorgesetzte auf eine vorläufige Entscheidung und stellt die Ausgangssituation vor seinen Mitgliedern zur Diskussion. Je nach

Fortsetzung von S. 93

u.a. D. Budäus, Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung, Wiesbaden 1975, S. 76-88 sowie W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Bd. I, a.a.O., S. 244 ff. Die Darstellung der Abstufungen partizipativer Führungsstile lehnt sich eng an Hill an. Die im weiteren zur Erklärung herangezogenen Variablen und Instrumente finden sich in der einschlägigen organisationswissenschaftlichen Literatur in ähnlicher oder abweichender Form. Verwiesen sei in diesem Fall auf Ebenda, S. 173 ff. sowie E. Grochla/M.K. Welge, Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen, in: Elemente der organisatorischen Gestaltung, (Hrsg.) E. Grochla, Reinbek bei Hamburg 1978, S. 203 ff. Aus der umfassenden Theorie der organisatorischen Gestaltung und aus organisatorischen Strukturierungsalternativen können hier ohnehin nur Aspekte herausgegriffen werden, die für die hier beabsichtigte Mitbestimmungsdiskussion von Interesse sind.

Aufgabenbereich und Qualifikation kann das Wissen aller Mitglieder genutzt werden. Entsprechend mehr Daten lassen sich verarbeiten und fließen in den Willensbildungsprozeß ein. Sachverstand und Fähigkeiten können von Anfang an aktiviert werden. Zum Abschluß hat allerdings wieder der Vorgesetzte das letzte Wort.

(c) Willensbildung in der Gruppe

Der qualitative Sprung liegt darin, daß die Kompetenz des Vorgesetzten quasi auf ein Vetorecht hinausläuft. Als unterste Instanz der Unternehmensleitung sorgt er für die Einhaltung von essentiellen Belangen des Unternehmens. Zwar fällt die Gruppe die Entscheidung, aber der finanzielle Rahmen für Investitionen darf beispielsweise nicht aus dem Auge verloren werden. Über die Einhaltung von Nebenbedingungen hinaus hat der Vorgesetzte natürlich die Chance, auf Grund seiner spezifischen Funktion Einfluß auf die Willensbildung zu nehmen.

Der partizipative Stil als Ausdruck einer wachsenden Bereitschaft mit Untergebenen zu kooperieren, drängt sich förmlich auf, wenn auf volkswirtschaftliche Tendenzen der intensiven Phase reagiert werden soll,

- auf die Notwendigkeit, eine Vielzahl, ihrer Art nach verschiedene Faktoren zu berücksichtigen,
- auf den Zwang, immer häufigeren, schnelleren und diskontinuierlichen Verschiebungen bei diesen Faktoren Rechnung zu tragen,
- auf die Notwendigkeit, starre Aufgabenabgrenzungen und Zielfixierung zu vermeiden, um flexibel auf neue Datenkonstellationen eingehen zu können.

Ein veränderter Führungsstil als Variable der Organisationsstruktur, sowohl der Aufgabenverteilung als auch des Leitungsaufbaues, bringt im Verlauf dieser ökonomischen Entwicklung eine größere Autonomie und Handlungsfreiheit der Untergebenen mit sich. Die Leitung allein verfügt nicht mehr über die notwendigen Kapazitäten zur Beschaffung und Verarbeitung von Informationen. Sie ist aus Gründen der Produktivität und Effektivität auf Eigeninitiative und Selbständigkeit angewiesen.

Der Führungsstil, die Verhaltensweise der Vorgesetzten, ist aus der Sicht der unternehmerischen Führung nur ein Ansatzpunkt, um sich über Regeln des Entscheidungsablaufs unter gewandelten gesamtökonomischen Bedingungen Gedanken zu machen.

Einen anderen Gesichtspunkt bildet die Betrachtung strukturell wirksamer Variablen der Organisation, die ebenfalls als Instrumente eingesetzt werden können, um einen der Situation adäquaten Entscheidungs- und Willensbildungsapparat sicherzustellen.¹

Betrachtet werden sollen folgende Instrumente:

- (1) Dezentralisation von Aufgaben
- (2) Delegation von Entscheidungen
- (3) Funktionalisierung der Leitung
- (4) Reduzierung der Standardisierung
- (5) Intensität der Partizipation
- (6) Grad der Arbeitszerlegung

¹ Wenn derartige Variablen (auch Dimensionen der Organisationsstruktur) als Instrumente Verwendung finden sollen, müssen sie den Kriterien der Manipulierbarkeit (also autonom zu verändern), der Ursprünglichkeit (also nicht Symptome, sondern Ursachen widerspiegeln), der Prognostizierbarkeit (also in den Wirkungen übersichtlich sein) genügen. Vgl. W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, a.a.O., Bd. I, S. 172.

Von Interesse sind Tendenzen infolge des Einsatzes dieser Instrumente, die für die intensive Phase typisch sind. Trotz des teilweise hypothetischen Charakters führen diese Tendenzen zu wichtigen Erkenntnissen bezüglich der Einschätzung von Zunahme und Abnahme des Entscheidungsspielraumes für Arbeitnehmer.¹ Der weiter unten formulierte Mitbestimmungsansatz knüpft hier an.

Dynamik und Komplexität verlangen

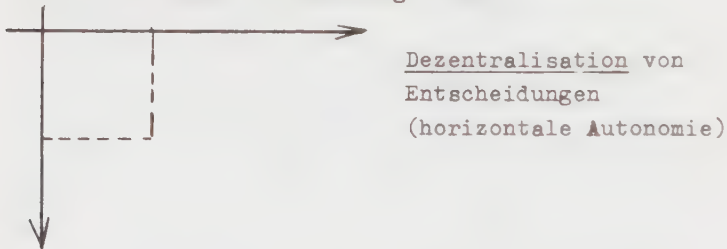
- einen großen Umfang der Kapazitäten zur Beschaffung und Verarbeitung von Informationen, um sich auf immer wieder neue, entscheidungsrelevante Daten einstellen zu können,
- die Fähigkeit, auf unerwartete, routinemäßig nicht zu erfassende Entwicklungen und Einflüsse auf Grund einer engen Verflechtung mit anderen gesellschaftlichen Bereichen der Unternehmensumwelt reagieren zu können,

¹ Der prozessuale Typus der modernen Unternehmung erschwert das Anwenden bestimmter Maßgrößen zur Erfassung der Auswirkungen einzelner instrumenteller Variablen. Auch die schriftliche und nicht-schriftliche Form der Fixierung von Regeln erschwert eine empirische Auswertung. Vgl. zu diesem Problem A. Kieser/H. Kubicek, Organisation, Einführung in einen situativen Ansatz, Berlin 1976, S. 147-176, insbesondere S. 167 ff. Hill u.a. stellen zwei axiomatisch entwickelte, idealtypische Modelle einander gegenüber, indem Ziele (z.B. Produktivität und Effektivität), Instrumente (z.B. Dezentralisation und Delegation) sowie Bedingungen (Umweltkomplexität, Technisierung) zu einander in Beziehung gebracht werden. Die Konsequenzen aus der Gegenüberstellung dieser modellhaften Organisationstypen finden sich z.T. in vorfindbaren empirischen Fakten, z.T. im Aussagegehalt von Plausibilitätsüberlegungen wieder. Vgl. W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, a.a.O., Bd. 2, S. 369-397.

- eine Entscheidungs- und Willensbildung, die sowohl dem Gesamtziel des Unternehmens als auch den u.U. abweichenden Vorstellungen der Mitglieder Rechnung trägt.

Zu wichtigen instrumentellen Variablen zählen die (1) Dezentralisation von Aufgaben und die (2) Delegation von Entscheidungen.

Im ersten Fall geht es um die Verteilung von Aufgaben und Aufgabenbereichen, im zweiten Fall um die Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen, von Kompetenzen, an nachgeordnete Stellen. Das Schaubild¹ verdeutlicht den Zusammenhang und zeigt, daß beide Aspekte zur Handlungsautonomie des Individuums in Beziehung stehen.



Delegation von Entscheidungen
(vertikale Autonomie)

Abb. 3: Handlungsspielraum in Abhängigkeit von vertikaler und horizontaler Autonomie

Die Verteilung von Aufgaben bestimmt über die horizontale Autonomie, d.h. die Unabhängigkeit von Mitarbeitern auf ein und derselben, nebengeordneten Hierarchieebene, die Delegation von

¹ Schaubild wurde mit Veränderungen entnommen
W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, a.a.O., Bd. I,
S. 225.

Kompetenzen hingegen über die Unabhängigkeit von übergeordneten Instanzen im betrieblichen Aufbau, also über die vertikale Autonomie. Natürlich muß bei der Aufgabenverteilung nach Qualität der Aufgaben differenziert werden, ebenso bei Kompetenzen nach Art der Kompetenzen und nach Tragweite der davon berührten Entscheidungen. Das sei für die Kategorie "Kompetenz" erläutert. Ein mehr an Mitbestimmung kann nämlich als Erhöhung des Kompetenzgrades interpretiert werden. Kompetenz kann umfassen eine¹

- Ausführungskompetenz, das Recht der Unternehmensmitglieder, die Verrichtung einer einmal übertragenen Aufgabe selbständig vorzunehmen,
- Verfügungskompetenz, das Recht, über Maschinen und Werkzeuge zu bestimmen und Informationen zu beanspruchen,
- Antragskompetenz, das Recht, auf der Erledigung einer Angelegenheit zu bestehen und einen Entscheid zu verlangen,
- Entscheidungskompetenz, das Recht, zwischen alternativen Möglichkeiten zu wählen,
- Mitsprachekompetenz, das Recht, bei einer konkreten Entscheidung über Anhörung, Einlegen eines Vetos oder tatsächliche Mitentscheidung seine Stimme in die Waagschale zu werfen,
- Anordnungskompetenz, das Recht, zur Ausführung von Maßnahmen Anweisungen zu geben und deren Befolgung zu kontrollieren.

Bei fehlender horizontaler Selbständigkeit be-

¹ Vgl. W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Bd. I, a.a.O., S. 124 ff.

steht die Gefahr, daß vorgesetzte Ebenen ggf. auch ohne detaillierte Kenntnisse der spezifischen Umweltsituation häufig erforderliche schnelle Anpassungsentscheidungen fällen. Das dürfte zu Lasten der Qualität gehen. Damit ist nicht die Notwendigkeit einer klaren Zuweisung von Aufgaben und einer präzisen Klärung des Verantwortungsbereiches bestritten. Die komplexe Unternehmensumwelt zwingt aber die Unternehmensleitung dazu, sich auf wenige, politisch relevante Grundsatzbeschlüsse zu konzentrieren, ansonsten jedoch für neue, innovative Lösungstechniken voraussetzende Probleme Kompetenzen auf nachgeordnete Ebenen, Gruppen und Personen zu verlagern, die auf Grund ihrer Rolle und ihres Standortes im betrieblichen Ablauf situationsgerechter, wirksamer und schneller reagieren können. Des weiteren werden nur so die vorhandenen Reserven an Wissen, Information und Qualifikation bei den Arbeitskräften ausgiebig genutzt.

Dezentralisation von Aufgaben und Delegation von Befugnissen schaffen Freiheitsräume für die Mitarbeiter in Unternehmen.

Mit der (3) Funktionalisierung der Leitung wird eine Variable angesprochen, die auf die Notwendigkeit spezialisierter Leitungsfunktionen hindeutet. Es geht allgemein um das Muster der Weisungsbeziehungen, um ihre Zuordnung zueinander.

In der Realität moderner Großunternehmen finden sich Mischformen idealtypischer Modelle, die im folgenden unter dem Blickwinkel der Hierarchisierung und der Autonomie kurz skizziert werden sollen.

Im gedanklich konzipierten (a) Einliniensystem erhält jede untergeordnete Stelle nur von einer

übergeordneten Instanz Anordnungen. Und zwar laufen nur über eine einzige Verbindungs"linie" Anweisungen, Informationen, Kontrollen. Dem absoluten Weisungsrecht entspricht die absolute Folge- und Gehorsamspflicht. Die Untergebenen haben hiernach auch kein Interesse an irgendeiner Eigenständigkeit. Den Willensbildungsapparat kennzeichnen große Umständlichkeit, geringe Flexibilität und eine starke Belastung oder Überlastung von Kapazitäten der oberen Instanzen.

Beim (b) Mehrliniensystem sind zwei und mehr Stellen weisungsbefugt. Vorgesetzte Ebenen tragen auch nur für die Entscheidungskomponenten Verantwortung, auf die sie spezialisiert sind. Fachkompetenz erhält einen höheren Rang, Vorgesetzte können sich auf spezifische Fertigkeiten beschränken. Sie gewinnen Einfluß über ihre funktionale Stellung.

Das Modell der (c) Stablinienorganisation strebt eine Verknüpfung der Vorteile von (a) und (b) an. Um die Linie zu entlasten, erhalten "Stäbe" als Fachleute-Teams Berater- und Expertenfunktionen ohne Weisungsbefugnisse. Sie wirken vorbereitend, filtern Fakten und Informationen und stehen hilfreich zur Seite. Das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung (Linie) wird mit dem der Spezialisierung (Stäbe) kombiniert. Die Vorteile klarer Verantwortlichkeiten und die Vorteile der Arbeitsteilung bei Führungsaufgaben werden miteinander verbunden. Die Entlastungs- und Unterstützungsfunktionen für leitende Instanzen in komplexer und dynamischer Umwelt sind offenkundig.

Die bisher behandelten Systeme gehen von einer

streng hierarchischen Struktur aus. Die formalen Regelungen sind Grundlage der Führung. Informelle Prozesse, die in der Realität zu beobachten sind, erregen keine Aufmerksamkeit; dies ist bei den nun folgenden idealtypischen Modellen anders, die im Gegensatz zu "streng hierarchisch" auch als "beschränkt hierarchisch" charakterisiert werden können, wo also "die Linienbeziehungen entweder zeitweilig oder aufgabenorientiert außer Kraft gesetzt oder gar generell ersetzt"¹ werden.

(d) Projektorganisationen nehmen mit präzisen Zielvorgaben ihre Tätigkeit auf, arbeiten zeitlich begrenzt und setzen sich aus Personen verschiedener Bereiche zusammen. Sie widmen sich primär komplexen Aufgabenstellungen mit innovativem Gehalt. Vertraute Techniken können nicht Verwendung finden. Projektgruppen ermöglichen eine Kopplung von Fachwissen aus verschiedenen Unternehmensabteilungen und -ebenen. Um sie in die allgemeine Organisationsstruktur des Unternehmens einzuflechten, wurden sogenannte (e) Matrixorganisationen konstruiert, die im Grundgedanken eine mehrdimensionale Weisungsbefugnis nach Funktionen, Sparten (Produktgruppen) und Projekten vorsehen. Nach der vielschichtigen Gliederung der Aufgaben, Kompetenzen und Problem-bereiche wird die Leitung aufgespalten. Jeder Mitarbeiter erhält je nach Funktion und Position für Teile des Entscheidungsbereichs die Kompetenzen. Die Matrix als nächsthöhere Ebene unterhalb

¹ H. Wagner, Organisation, a.a.O., S. 24.

Wagner spricht in diesem Zusammenhang von einer "Verkürzung des Dienstweges" und von "sachorientierter Kommunikation und Koordination".

der unmittelbaren Unternehmensleitung übernimmt dispositive Aufgaben, um Einzelbefugnisse zu koordinieren. Durch die (f) Bildung von Kollegien und Teams findet das neue Element der Teamidee Umsetzung. Nicht mehr eine einzelne Person trifft Entscheidungen, sondern Teams, Kollegien, Gruppen, Komitees. Gemeinsam, teamorientierte Entscheidungsprozesse aktualisieren mehr menschliche Fähigkeiten, aktivieren den Sachverstand, beziehen von vorneherein individuelle Zielvorstellungen mit ein und reduzieren interpersonelle Gruppenkonflikte. Zwar muß auf mögliche Reibungsverluste infolge komplizierter Kommunikationsvorgänge aufmerksam gemacht werden, dennoch dürften Teams die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen und auf jeden Fall insgesamt die strenge Hierarchie eingrenzen.

Resümierend sei betont, daß zunehmende Funktionalisierung der Leitung eine wachsende Distanz zum herkömmlichen Einliniensystem beinhaltet. Dies wiederum bedeutet Auflösung des einheitlichen Auftragsempfangs und des strengen hierarchischen Dienstweges. Entscheidungskomponenten werden aufgesplittet. Für eine größere Anzahl von Unternehmensmitgliedern erhöht sich die Chance, einen Freiheitsspielraum in ihrem Arbeitsbereich zu nutzen.

Der verstärkte Einsatz der Variablen (4) Reduzierung der Standardisierung deutet darauf hin, daß von den Mitarbeitern mehr "problemlösende" Aktivitäten erwartet werden und weniger "Routine"-Maßnahmen. Bei der Problemlösung treten keine vertrauten Fragestellungen auf, vielmehr müssen innovative Schritte eingeschlagen werden, um mit originellen und einfallsreichen

Techniken komplexen und wenig bekannten Inhalten auf die Spur zu kommen. Routine läßt hingegen eine starke Vorgabe von Regeln und Verhaltensvorschriften zu, "Standards" finden Anwendung. Routine paßt demnach in eine Umwelt mit einer geringen Zahl von Einflußkomponenten, die über einen langen Zeitraum konstant bleiben und die nach bekannten Schritten einbezogen werden können. Die Beschränkung der Standardisierung erleichtert die Bewältigung innovativer Aufgaben durch Inanspruchnahme des Problemlösungspotentials der Mitarbeiter, das sich aufgrund seines nicht spezifischen, sondern diffusen Charakters nur ohne detaillierte Vorgaben bei jeweils unbekannten, neuen Gegebenheiten aktualisieren läßt. Die wenig strukturierte Situation unterfordert nicht die Mitarbeiter, sondern ermuntert sie zu Eigeninteresse und Engagement bei der Arbeit.

Die Variable (5) Intensität der Partizipation kann ebenfalls als Führungsinstrument dienen, um von hochqualifizierten und selbständig denkenden Mitarbeitern "Gehorsam" gegenüber der Unternehmensleitung zu bewirken.

Mit "Partizipation" soll die "Beteiligung von Mitarbeitern an der Willensbildung einer hierarchisch höheren Ebene der Organisation"¹ beschrieben werden. "Von der Delegation unterscheidet sich Partizipation dadurch, daß jene eine hierarchische Differenzierung von Kompetenzen ('entweder A oder B entscheidet') vollzieht, während diese umgekehrt eine gemeinsame Ausübung von Kompetenzen durch mehrere Individuen auf verschiedenen Ebenen der Hierarchie bedeutet ('A und B gemeinsam')." ²

1 W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Bd. I, a.a.O., S. 235.

2 Ebenda.

Da an anderer Stelle die Partizipation noch näher untersucht wird, sei hier vorläufig soviel konstatiert: Die Intensität der Partizipation dürfte in der intensiven Phase auf Grund der zahlreichen Unsicherheitsfaktoren und des hohen Komplexitätsgrades der zu bewältigenden Aufgaben erheblich sein. Auch daraus ergeben sich beachtliche Entfaltungsmöglichkeiten des davon berührten Belegschaftsmitglieds.

Schließlich und endlich sei noch auf die instrumentelle Bedeutung des (6) Grades der Arbeitszerlegung eingegangen. Die extremste Form der Arbeitsteilung bis hin zur Aufsplittung der Arbeitsvorgänge in einzelne, permanent und monoton zu wiederholende Handgriffe (vgl. Fließbandarbeit) dürfte in komplexen, problemreichen, innovativen Situationen kaum zu einer optimalen Ausnutzung der Reserven an Wissen und Qualifikationen führen. Ein geringerer Grad an Arbeitszerlegung prägt die Arbeitsorganisation und erweitert die Selbständigkeit der Mitarbeiter auf unteren Ebenen, deren Handlungsspielraum vor allem von Art und Organisation der Arbeit bestimmt wird.

Auf die Intensität der Partizipation und den Grad der Arbeitszerlegung wird im 2. Kapitel noch näher eingegangen, da sie eine wichtige Rolle bei der Formulierung eines für die intensive Phase adäquaten Mitbestimmungsansatzes spielen.

Zusammenfassend sei Bilanz gezogen: Unter Berücksichtigung von Zielsetzungen der Produktivität und Effektivität müssen sich Unternehmensführungen Gedanken über den Einsatz von Instrumenten und Regeln machen, die es ermöglichen, in wenig stabilen Umweltkonstellationen, bei stei-

gender Fachkompetenz und Erwartungshaltung einzelner Mitarbeiter, weiterhin erfolgreich zu operieren. Die oben diskutierten Instrumente, offenkundig charakteristisch für die intensive Phase, haben eine gemeinsame Grundtendenz: Sie führen tendenziell zum Abbau von strengen hierarchischen Gliederungen und schaffen Handlungsräume für bislang lediglich gehorsams- und folgepflichtige Untergebene.

e. Zusammenfassung

Über die Auswirkungen volkswirtschaftlicher Strukturverschiebungen auf den formalen und den tatsächlichen betrieblichen Ablauf handelten die vorhergehenden Überlegungen.

Die Veränderungen manifestieren sich als Ausdrück der fortschreitenden Differenzierung zunächst in einer Verschiebung der Umweltkomponenten. Dynamik und Komplexität erhöhen in der intensiven Phase die Fülle der zu beachtenden Einflußfaktoren, die eine große Unterschiedlichkeit charakterisiert und die zudem eine hohe Änderungsrate verzeichnen. Immer mehr vielschichtige Informationen sind zu verarbeiten.; die Anreize und Stimuli, um gewünschte Verhaltensweisen der Informations- und Wissensträger zu bewirken, müssen differenzierter werden.

Die Wissensexplosion insgesamt und die Verflechtung zwischen ökonomischen, sozialen, politischen Faktoren fixieren den Datenkranz für die unternehmerische Entscheidungssituation. Den Stellenwert eines zentralen Kriteriums bei der Gestaltung organisatorischer Abläufe erhalten Flexibilität und Innovationsbereitschaft.

Die Realität der modernen Unternehmen hat sich im Verlauf dieses Prozesses von den Prämissen der klassischen Theorie immer weiter entfernt. Von einem monolithischen Entscheidungsblock mit einheitlicher Leitungsinstanz kann keine Rede mehr sein.

Unternehmen müssen als Organisationen oder soziale Institutionen gesehen werden, in der sich selbständig handelnde Personen freiwillig zusammengeschlossen haben und in der ihre Einzelaktivitäten im Hinblick auf die Zielsetzung der Organisation zu koordinieren und zu strukturieren sind.

Unternehmen können von daher auch als Kooperation eingestuft werden, in der eigennützig handelnde Wirtschaftssubjekte freiwillig auf einen gemeinsamen Zweck hin zusammenarbeiten.

Daraus ergeben sich Konsequenzen für die Entscheidungsstruktur. Ebenso müssen - lediglich die Kehrseite der Medaille - Arbeitskräfte mit hohem Qualifikationspotential an Abmachungen beteiligt werden. Andernfalls können Kosten dadurch entstehen, daß existentes Wissen und vorhandene Informationsverarbeitungskapazitäten nicht genügend genutzt und darüber hinaus die betroffenen Belegschaftsangehörigen in ihrer Bereitschaft zum Engagement eingeschränkt werden.

Dieser veränderten Sichtweise des Betriebes in der modernen Industriegesellschaft gehen längere Entwicklungen der Organisationstheorie und - soziologie voraus.

Fragt man danach, welche Personen für das Unternehmen im einzelnen relevant sind und wodurch garantiert wird, daß sie im Sinne der Unternehmensziele agieren, stößt man auf die Beobachtung,

daß sowohl für Manager, für Kapitaleigner wie für Belegschaftsmitglieder die Motivation eine entscheidende Rolle spielt.

Für Arbeitnehmer, denen in Verbindung mit der Mitbestimmungsdiskussion die besondere Aufmerksamkeit gilt, heißt dies: Sie entfalten angesichts zunehmender Autonomie im Verlauf des Entwicklungsprozesses nur dann noch starke Aktivitäten, wenn ihnen positive Anreize in Form attraktiver, die Selbständigkeit und Kreativität fördernder Arbeitsplätze geboten werden.

Eben in "schlecht-strukturierten" Entscheidungssituationen mit beachtlichem Grad an Unsicherheit und geringer Vorprägung sind Mitarbeiter notwendig, die eigenverantwortlich und ohne detaillierte Aufgabenvorgabe entscheiden können. Aus der Sicht der unternehmerischen Führung tritt das Problem in den Vordergrund, wie der Dynamik und Komplexität Rechnung getragen werden kann, wie die Aufgaben global zu verteilen sind, wie die Leitung gegliedert werden soll.

Ansonsten entstehen Kosten, wenn Stelleninhaber überfordert sind, alle relevanten Daten ihres Verantwortungsbereiches zu berücksichtigen und wenn Untergebene keinen ihrer Qualifikation adäquaten Freiheitsspielraum zugewiesen bekommen.

In nicht routinemäßig erfaßbaren, stark problemträchtigen, neuartigen Situationen drängen sich Führungskonzepte auf, die weniger von strenger Hierarchie ausgehen, sondern mehr auf Kooperation aller Beteiligten und freiwillige Zusammenarbeit hinauslaufen.

Der autoritäre und der partizipative Führungsstil stehen beispielhaft da. Nur der letztere

eröffnet einer breiteren Gruppe von Mitarbeitern die Chance zur Teilhabe, dem Unternehmen hingegen größere Informationsverarbeitungskapazitäten.

Aber auch andere Variablen und Instrumente der organisatorischen Gestaltung im modernen Unternehmen wie Dezentralisierung von Entscheidungen und Aufgaben, Funktionalisierung der Leitung, Reduzierung der Standards, weitere Formen der Partizipation, Grad der Arbeitszerlegung vereint ein gemeinsamer Kern: Tendenziell schränken sie die strenge hierarchische Gliederung ein und führen zu Verhaltensspielräumen für Untergebene.

Vor allem den Variablen "Intensität der Partizipation" und "Grad der Arbeitszerlegung" fällt bei der Formulierung und Konkretisierung eines der intensiven Phase adäquaten Mitbestimmungsansatzes eine wichtige Rolle zu. Auf diesen Mitbestimmungsansatz wird nun im zweiten Kapitel näher eingegangen.

2. Kapitel: DIREKTE ARBEITSORGANISATORISCHE MITBESTIMMUNG ALS KONSEQUENZ DES STRUKTURWANDELS

Wenn die Analysen und Ergebnisse des ersten Kapitels ihre Richtigkeit haben und wenn der dort skizzierte Wandel nicht als statischer Vorgang, sondern als dynamischer Prozeß zu interpretieren ist, müssen sich die Konsequenzen bereits in der Unternehmenswirklichkeit niedergeschlagen haben.

In der Tat deuten institutionelle Regelungen von Mitbestimmung und Teilhabe in verschiedenen

Industrielländern darauf hin, daß die gesetzgebenden Instanzen Notwendigkeiten gesehen haben, die offenkundig in Beziehung zum erreichten volkswirtschaftlichen Reifegrad stehen.

Die Wirkung repräsentativer Formen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik mit funktionalen Grenzen der Durchsetzbarkeit wirft die Frage auf, welche Kosten gegebenenfalls dadurch entstehen, daß ablehnende Reaktionen und Verhaltensweisen der Arbeiter am Arbeitsplatz auf bestimmte Maßnahmen nicht vorher schon zur Sprache gebracht und ins unternehmerische Entscheidungskalkül einbezogen worden sind?

Auch theoretische Ansätze regen zu einer kritischen Einschätzung indirekter Mitbestimmungsformen an und richten den Blick auf das unmittelbare Arbeitsfeld des einzelnen Arbeitnehmers.

Im zweiten Kapitel werden im 1. Abschnitt

- zunächst die formalen institutionellen Regelungen in der Bundesrepublik dargestellt und im Hinblick auf ihre Wirksamkeit analysiert,
- anschließend die Aussagen theoretischer Ansätze auf die Mitbestimmungsproblematik angewandt und daraus Schlußfolgerungen gezogen,
- endlich unterschiedliche Teilhabepotentiale und Chancen zur Mitbestimmung je nach administrativer oder operativer Hierarchieebene differenziert.

Letzteres bietet die Grundlage, um das hier gewonnene Mitbestimmungsverständnis auf konkrete Projekte und Strategien zu beziehen. Das soll im zweiten Abschnitt des Kapitels an Hand der direkten arbeitsorganisatorischen Mitbestimmung

erfolgen. Die These lautet, daß enge Verhaltensrestriktionen Kosten verursachen und daß aus diesen ökonomischen Gründen Handlungs- und Mitbestimmungsspielräume zu schaffen sind.

1. Intensitätsgrade und Handlungsspielräume

Die institutionellen Mitbestimmungsregelungen in der Bundesrepublik kennzeichnen zwar Intensitätsabstufungen in der Reichweite, sie gewähren jedoch dem einzelnen Arbeitnehmer am Arbeitsplatz relativ wenig Teilhabechancen.

Welche Konsequenzen sind zu ziehen, wenn etwa dadurch Kosten entstehen, daß wichtige Daten und Informationen, z.B. mögliche Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber unternehmenspolitischen Strategien, nicht rechtzeitig als Entscheidungsprämissen in den zuständigen Organen wirksam werden?

Oder welche Risiken bringt es für die Leistungsfähigkeit einer Organisation mit sich, wenn Arbeitnehmer nicht ihrer faktischen Macht und Bedeutung im Produktionsprozeß gemäß an der formalen Herrschaft beteiligt werden?

In diesem Abschnitt werden zunächst die institutionellen Mitbestimmungsregelungen der Bundesrepublik skizziert und betrachtet, um vor dem Hintergrund einer Kritik daran die Aussagen verschiedener theoretischer Ansätze zu analysieren. Schließlich sollen unterschiedliche Freiräume für die einzelnen Hierarchieebenen konkretisiert werden.

a. Institutionelle Regelungen von Mitbestimmung
und ihre Problematik

aa. Zum Begriff

Die Ursachen für das Aufkommen von Mitbestimmungs-
postulaten liegen im Strukturwandel moderner
Industriegesellschaften begründet. Das Phänomen
als solches ist internationaler Natur und bean-
sprucht sowohl für die entwickelten Staaten des
Westens wie des Ostens seine Gültigkeit.

Die konkreten rechtlichen Ausformungen sollen
jedoch nur für die Bundesrepublik kurz skizziert
und analysiert werden. Dabei ist vor allem auf
die tatsächliche Wirksamkeit formaler instituti-
oneller Bestimmungen ein Blick zu werfen.

Der Gesetzgeber hat auf eine einheitliche Legal-
definition des Begriffes Mitbestimmung verzich-
tet. Das Wort selbst kann, - bezogen auf die
Mitbestimmung der Arbeitnehmer -, auf einem Kon-
tinuum von Graden der Entscheidungsbefugnis zwi-
schen den Extrempunkten Alleinbestimmung der Ar-
beitgeber auf der einen Seite und Alleinbestim-
mung der Arbeitnehmer auf der anderen Seite an-
gesiedelt werden. Voraussetzung bildet also die
Beteiligung von mindestens zwei Personen oder
Gruppen am Willensbildungs- und Entscheidungs-
prozeß. Von "paritätischer" und "gleichberech-
tigter" Mitbestimmung ist dann die Rede, wenn
auf beide Partner die gleiche Anzahl von Stimmen
entfällt, oder allgemeiner ausgedrückt, wenn sie
die gleichen formalen Einflußrechte zugewiesen
bekommen.

Die "Mitbestimmungskommission" präzisiert Mitbe-
stimmung als "institutionelle Teilnahme der Ar-
beitnehmer oder ihrer Vertreter an der Gestal-

tung und inhaltlichen Festlegung des Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses im Unternehmen, und zwar zunächst ohne Rücksicht auf die Art und den Umfang einer Teilnahme von Arbeitnehmervertretern in den Unternehmensorganen."¹

Das Attribut "institutionell" deutet einen Zusammenhang mit formaljuristischen Verankerungen an. Weddigen wendet sich gegen formale Einschränkungen und streicht heraus, daß es "Mitbestimmung auch vor ihrer und außerhalb jeder gesetzlichen Regelung" gab und gibt.²

Diese Anmerkung geht in Richtung der in dieser Arbeit beabsichtigten Sichtweise von Mitbestimmung als Variable eines sozialökonomischen Prozesses. Differenziert werden kann zwischen einer Mitbestimmung im engeren Sinne (Arbeitnehmer oder ihre Vertreter müssen zustimmen oder können ihr Veto einlegen) und einer Mitbestimmung im weiteren Sinne (das Recht der Information, der Beratung, Vorschläge zu machen, Initiativen zu ergreifen). Je nach Intensitätsgrad ergeben sich unterschiedliche Mitbestimmungsspielräume für die Arbeitnehmer.

Bei der Erörterung konkreter Ausgestaltungen von Mitbestimmung werden die

Ebene des Unternehmens

Ebene des Betriebes

Ebene des Arbeitsplatzes und der Arbeitsgruppen

angesprochen.

1 Mitbestimmung im Unternehmen, a.a.O., S. 8.

2 W. Weddigen, Begriff und Produktivität der Mitbestimmung. In: Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Bd. 1, (Hrsg.) W. Weddigen, Berlin 1962, S. 14.

ab. Ebene des Unternehmens

Die rechtlichen Regelungen in der Bundesrepublik für die Unternehmensebene basieren auf folgenden Gesetzen:

(a) Montanmitbestimmungsgesetz vom 21.5.1951¹
Das Montanmitbestimmungsgesetz (Montan-Mitb) hat Geltung im Bereich des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie für Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung und bergrechtliche Gewerkschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit. Die Gesellschaften müssen mindestens 1000 Arbeitnehmer beschäftigen. Anteilseigner und Arbeitnehmer sind im Aufsichtsrat, dem zentralen Mitbestimmungsorgan, das auch für die Wahl und Kontrolle des Vorstandes zuständig ist (§ 84 AktG)², gleich stark vertreten. Bei mindestens 11 Mitgliedern müssen von den insgesamt fünf Arbeitnehmervertretern zwei im Betrieb beschäftigt sein. Sie werden vom Betriebsrat bei Vetorecht der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften vorgeschlagen. Die weiteren drei Arbeitnehmervertreter nominieren die Gewerkschaften, der Betriebsrat hat allerdings kein Vetorecht. Einer von diesen dreien darf als "weiteres Mitglied" weder Repräsentant der Gewerkschaft noch im Unternehmen beschäftigt oder daran "wirtschaftlich wesentlich interessiert sein." (§ 4, Abs. 2) Als "neutrales Mitglied" kommt ein elftes Mit-

1 Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montan-Mitbestimmungsgesetz) vom 21.5.1951, BGBl. I S. 347.

2 Aktiengesetz vom 6. September 1965, BGBl. I, S. 1089.

glied hinzu, das mit absoluter Mehrheit gewählt werden und jeweils von mindestens drei Anteilseignern bzw. drei Arbeitnehmern die Zustimmung erhalten muß.

Bei der Wahl des Vorstandes nach § 84 AktG wird als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied ein Arbeitsdirektor berufen, der nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter ernannt und abberufen werden kann.

(b) Mitbestimmungsergänzungsgesetz vom 7.8.1956¹

Bei den obigen Gesellschaften regelt sich die Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz dann, wenn diese auf Grund eines Konzernverhältnisses ein Unternehmen beherrschen, in dem die Arbeitnehmer nach der Montan-Mitbestimmung ein Mitbestimmungsrecht haben.

Das Ergänzungsgesetz findet Anwendung, wenn das herrschende Unternehmen dem § 1 Montan-Mitb seinem überwiegenden betrieblichen Zweck nach entspricht, darüber hinaus, wenn 50 Prozent des Konzernumsatzes in der Förderung von Steinkohle, Eisenerz oder in der Erzeugung von Eisen und Stahl liegen. Ein Unterschied zur Montan-Mitb besteht neben dem zahlenmäßigen Umfang des Aufsichtsrates (15 Mitglieder, lt. § 5) in der Tatsache, daß nicht der Betriebsrat, sondern ein von der Belegschaft direkt gewähltes Wahlmännnergremium für die Benennung der von der Belegschaft zu nominierenden Kandidaten zuständig ist. Daran läßt sich (im

¹ Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Mitbestimmungsergänzungsgesetz) vom 7. August 1956 BGBl. I S. 707.

Auf Unterschiede zur Montan-Mitbestimmung wird nicht detailliert eingegangen.

Jahre 1956) unzweifelhaft die Wertschätzung des Gesetzgebers für einen mehr unmittelbaren Einfluß der Arbeitnehmer ablesen.

(c) Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952¹

Den Aufsichtsräten von Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien (§ 75, Abs. 1) müssen mit Ausnahme von Familiengesellschaften mit weniger als 500 Arbeitnehmern (§ 76, Abs. 6) zu einem Drittel Arbeitnehmervertreter angehören. Dasselbe gilt für Gesellschaften mit beschränkter Haftung sowie bergrechtliche Gewerkschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit und mehr als 500 Arbeitnehmern. Alle wahlberechtigten Arbeitnehmer im Unternehmen wählen direkt. Erst, wenn mehr als zwei Arbeitnehmervertreter dem Aufsichtsrat angehören, können auch Betriebsfremde gewählt werden. Gewerkschaften haben kein Vorschlagsrecht, sondern der Betriebsrat und die Arbeitnehmer (mindestens 100 Unterschriften).

(d) Mitbestimmungsgesetz vom 4. Mai 1976²

Seine Geltung berührt Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Arbeitnehmern. Ausgenommen ist der Geltungsbereich der Montanmitbestimmung. Dem Aufsichtsrat gehören eine gleiche Anzahl von Anteilseignern und Arbeitnehmern an, wobei zu letzteren ein leitender Angestellter zählt, der auch von diesen vorzuschlagen und dann von allen zu wählen ist. Bei beispielsweise 10 Arbeitnehmervertretern müssen drei von den Gewerk-

¹ Betriebsverfassungsgesetz 1952 vom 11. Oktober 1952 BGBl. I S. 681. Das neue Betriebsverfassungsgesetz (BVG) aus dem Jahre 1972 verweist im § 129 auf die weitere Gültigkeit des alten Gesetzes für den Bereich der Unternehmensebene.

² Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz) vom 4. Mai 1976. BGBl. I S. 1153.

schaften vorgeschlagen, allerdings von der Belegschaft gewählt werden. Bei Unternehmen mit mehr als 8000 Arbeitnehmern werden deren Vertreter durch Wahlmänner bestimmt, bei weniger als 8000 Arbeitnehmern durch unmittelbare und direkte Wahl. Abweichend von der Regel können die Arbeitnehmer die unmittelbare Wahl beschließen (§ 9). Der Vorsitzende des Aufsichtsrates wird mit 2/3-Mehrheit gewählt, bei Patt-Situationen infolge Stimmengleichheit hat er doppeltes Stimmrecht (der sogenannte "Stichentscheid").

Die Berufung des Arbeitsdirektors mit Verantwortung für Personal-, Sozial- und Arbeitsangelegenheiten bedarf einer 2/3-Zustimmung (§ 33).

Das Gesetz aus dem Jahre 1976 hat die Diskussion über die Mitbestimmung auf Unternehmensebene zwar insofern zu einem Abschluß gebracht, als gesetzgeberische Initiativen für diese Ebene in absehbarer Zukunft nicht zu erwarten sind, andererseits gehen die Auseinandersetzungen über die Rechtmäßigkeit von Mitbestimmung weiter.

Für den einzelnen Arbeitnehmer ergeben sich unmittelbare Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Wahl seiner Vertreter, wobei hier noch zu berücksichtigen ist, daß im Falle der Montan-Mitbestimmung der Betriebsrat und die Gewerkschaften, beim Mitbestimmungsergänzungsgesetz ein von ihm zu wählendes Wahlmännergremium entscheidet.

Anders sieht es beim Betriebsverfassungsgesetz aus, wo auch für die Unternehmensebene unmittelbare Wahlmöglichkeiten bestehen. Beim Mitbestim-

mungsgesetz aus dem Jahre 1976 gilt dieses zumindest bei Unternehmen mit weniger als 8000 Arbeitnehmern. Hier kommt ergänzend hinzu, daß die Gewerkschaftsvertreter von der Belegschaft gewählt werden müssen.

ac. Ebene des Betriebes

In einem nächsten Schritt richtet sich nun das Augenmerk auf die Mitbestimmung auf der Ebene des Betriebes. Als gesetzliche Grundlage ist hier das Betriebsverfassungsgesetz vom 15. Januar 1972 zu nennen, das ein gleichnamiges Gesetz aus dem Jahre 1952 abgelöst bzw. ergänzt hat.¹ Die Betriebsverfassung² sieht für Betriebe mit mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern die Wahl eines Betriebsrates vor. Der Betriebsrat und der Arbeitgeber sollen vom Grundgedanken des Gesetzes her kooperieren, und zwar vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes." (§ 2).

Neben dem Betriebsrat existiert als weiteres Organ der Wirtschaftsausschuß, der in Unternehmen mit mehr als 100 Arbeitnehmern gebildet wird und die Aufgabe hat, "wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten

¹ Betriebsverfassungsgesetz (BVG) vom 15. Januar 1972. BGBl. I S. 33.

² Der Begriff "Betriebsverfassung" ist in Analogie zur "Unternehmensverfassung" zu sehen, die komplexe Mitbestimmungsregelungen auf Unternehmensebene umfaßt. Vgl. auch das 1. Kapitel.

und den Betriebsrat zu unterrichten." (§ 106 ff.) Außerdem ist die von Jugendlichen, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, zu wählende Jugendvertretung (§ 60 ff.) zu nennen, die zu allen Betriebsratssitzungen einen Vertreter entsenden kann sowie begrenztes Stimm- und Antragsrecht genießt.

Verwiesen sei noch auf den vom Betriebsrat zu gründenden Betriebsausschuß (§ 27) für die Erledigung der laufenden Geschäfte sowie die Betriebsversammlung, Teil- und Abteilungsversammlungen (§ 42 ff.), die vornehmlich informative Funktionen haben. Dasselbe gilt für die Jugendversammlung der jugendlichen Arbeitnehmer (§ 71).

Die Existenz einer Einigungsstelle (§ 76) als Vermittlungsgremium zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung bestätigt die Absicht des Gesetzgebers, mit der Betriebsverfassung die Austragung betrieblicher Konflikte nicht beliebig zu verlängern, sondern sie zu verkürzen, um damit auch etwaige Zeit- und Verhandlungskosten zu sparen.

Da dies für die Einschätzung des Mitbestimmungsspielraumes von großer Bedeutung ist, seien die Aufgaben und Rechte des Betriebsrates nach dem BVG kurz aufgezeigt¹:

- (1) Allgemeines Überwachungs-, Anregungs- und Informationsrecht (§§ 80 und 89)

Überwachung gesetzlicher Bestimmungen und

¹ Verwiesen sei auf den Gesetzestext und K. Chmielewicz/A.O. Inhoffen, Die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972 aus organisatorischer Sicht. In: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. (1977), S. 591-613; D. Budäus, a.a.O., S. 67-71.

Verordnungen zugunsten der Arbeitnehmer;
Übernahme von Anregungen einzelner Arbeitnehmer; Beratungs- und Informationsrecht in Angelegenheiten des Unfallschutzes.

- (2) Unterstützungsrecht bei Beschwerden von Arbeitnehmern (§ 85)

Der Arbeitnehmer kann bei Beschwerden den Betriebsrat einschalten und dadurch seinem Anliegen Nachdruck verleihen.

- (3) Mitbestimmungsrecht in sozialen Angelegenheiten (§§ 87-89)

Der Arbeitgeber benötigt in diesen Fällen die Zustimmung des Betriebsrates. Die Angelegenheiten des § 87 (Arbeitszeit, Urlaubsplan, Gestaltung der Lohnzahlung sowie Entlohnungsgrundsätze und -methoden, Überwachungs- und Kontrolleinrichtungen, Unfallschutz, betriebliches Vorschlagwesen, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen) bilden einen Kerngehalt der Mitbestimmung nach dem BVG.

- (4) Unterrichts- und Beratungsrecht sowie eingegrenztes Vetorecht bei Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufgestaltung (§§ 90-91)

§ 90 nennt Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und -abläufe, Arbeitsplätze. "Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse" sind dabei zu berücksichtigen. Wenn der Arbeitsablauf nach Vorstellungen der Arbeitswissenschaft gegen "menschengerechte Gestaltung der Arbeit" offensichtlich verstößt, kann der Betriebsrat "angemessene"

Maßnahmen verlangen. Die Angemessenheit richtet sich nach der Belastbarkeit des Unternehmens.

- (5) Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrecht in personellen Angelegenheiten (§§ 92-95)

Darunter fallen die Personalplanung, die Ausschreibung von Arbeitsplätzen sowie Beurteilungsgrundsätze und Auswahlrichtlinien in der Personalpolitik.

- (6) Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrecht in der Berufsbildung (§§ 96-98)
- (7) Eingeschränktes Mitbestimmungsrecht bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellung, Versetzung und Entlassung (§§ 99-105)

Der § 102 bietet den Arbeitnehmern bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen einen gewissen, zumindest aufschiebenden Kündigungsschutz, wenn der Betriebsrat sich mit seinem Anliegen identifiziert. Unbeschadet davon bleibt ein individueller Weg zum Einleiten arbeitsgerichtlicher Schritte.

- (8) Informations- und Beratungsrecht des Wirtschaftsausschusses in wirtschaftlichen Angelegenheiten (§§ 106-110)

Zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten, die hier angesprochen sind, zählen die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens, die Produktions- und Absatzlage, das Produktions- und Investitionsprogramm, Rationalisierungsvorhaben, Fabrikations- und Arbeitsmethoden, Stilllegung, Verlegung und Zusammenschluß von Betrieben.

- (9) Informations-, Beratungs- und bedingtes

Einspruchsrecht bei Regelungen des Interessenausgleichs (Sozialplan) im Rahmen von Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben (§§ 111-113).

Ein Sozialplan beispielsweise hat den Stellenwert einer Betriebsvereinbarung nach § 88.

Die Bedingungen des BVG weisen dem Betriebsrat die Rolle einer Schutzfunktion zu. Er besitzt nur sehr wenig Initiativrechte, allerdings beachtliche Kompetenzen, um unternehmenspolitische Maßnahmen abzublocken. Er kann zwar nicht als Element oder weiteres Entscheidungszentrum der Unternehmensführung begriffen werden, hat aber durchaus die Chance, Maßnahmen zu verhindern. Aus der Sicht der Unternehmensleitung bedeutet dies, daß der Betriebsrat durch sein Agieren die Folgewirkungen etwaiger Eingriffe auf Verhalten und Reaktion der Arbeitnehmerschaft ex ante ins unternehmerische Kalkül miteinbringt.

"Der Einfluß nach dem Betriebsverfassungsgesetz liegt weniger darin, daß in irgendeiner Form seitens des Betriebsrates an der Unternehmensführung teilgenommen wird, sondern vielmehr in den begrenzten Möglichkeiten der Arbeitnehmer, ihren Wert (Kosten) als Produktionsfaktor selbst zu beeinflussen. Sozialpläne, Arbeitsschutz oder Arbeitsplatzsicherung schlagen sich im Unternehmen als Kosten nieder."¹ Für die Unternehmensleitung wird es zwingend erforderlich, engen Kontakt zum Betriebsrat zu halten und ihn als

¹ D. Budäus, a.a.O., S. 173.

Bestandteil des unternehmerischen Informationssystems zu integrieren. Dies erfolgt in der Realität durch regelmäßige Kooperationsgespräche, umfassende Information und frühestmögliche Erörterung aller Probleme.¹ Der Betriebsrat seinerseits liefert Informationen und Fakten, die durch die formale Organisation des betrieblichen Entscheidungsapparates nicht erfaßt werden.

Die zusätzlichen Informationskanäle des einzelnen Betriebsratsmitglieds geben ihm im betrieblichen Alltag mehr Chancen, auf das Geschehen am Arbeitsplatz selbst wirksam Einfluß zu nehmen.²

Der einzelne Arbeitnehmer wird bei Veränderungen, die seinen Tätigkeitsbereich betreffen, nicht mehr nur von seinem Vorgesetzten als unterster Ebene der Leitungshierarchie unterrichtet, sondern auch vom Betriebsrat. Pläne werden ihm somit zeitig bekannt, Abläufe und Prozesse generell transparenter.

Die Rückkoppelung zwischen Arbeitnehmern und Betriebsrat dürfte um so intensiver sein, je kleiner und überschaubarer der Betrieb ist. In größeren Organisationen ist die Wahrscheinlichkeit eines Auseinanderklaffens der Interessen zwischen Repräsentanten und Repräsentierten höher. Dies um so mehr, als Informationsvorsprünge bei der Verarbeitung komplexer Zusammenhänge nicht ausbleiben. Längere und wiederholte Wahlzeiten fördern bei den Betriebsrats-

¹ Vgl. Mitbestimmungskommission, a.a.O., S. 51 f.

² Vgl. Ebenda, S. 52. Hier werden empirische Anhaltspunkte für die faktischen Einflußmöglichkeiten des einzelnen Betriebsratsmitgliedes genannt.

mitgliedern auch den Trend zur "Professionalisierung". Aus dem ehemals zeitbegrenzten Wahlamt wird immer mehr ein Beruf. Je mehr der Betriebsrat vom unmittelbaren Erlebnis- und Handlungsbereich des Arbeitnehmers entfernt ist, um so eher dürfte er zu einer Behörde oder unpersönlichen Verwaltungsstelle für "Angelegenheiten der Arbeitnehmer" degenerieren.

ad. Ebene des Arbeitsplatzes

In einem dritten Schritt soll nun in der Systematik auf die Mitbestimmung auf der Ebene des Arbeitsplatzes und der Arbeitsgruppen eingegangen werden. Die Perspektive des einzelnen Arbeitnehmers prägen insbesondere seine direkten Mitbestimmungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Die §§ 90 und 91 des BVG bieten für den Betriebsrat eine gute Grundlage, um auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation Einfluß zu nehmen. Die inhaltliche Auslegung ungeklärter Begriffe wie "menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze" bedarf jedoch aufwendiger Verhandlungen, die Kosten verursachen. In § 3 BVG wird auf die Möglichkeit zusätzlicher, betriebsverfassungsrechtlicher "Vertretungen der Arbeitnehmer bestimmter Beschäftigungsarten oder Arbeitsbereiche (Arbeitsgruppen)" verwiesen, womit die mögliche Schaffung von Kompetenzen für teilautonome Arbeitsgruppen angesprochen wird. Mitbestimmungsmöglichkeiten für den einzelnen Arbeitnehmer bestehen in Form eines

- Informationsrechtes (§ 81)

Die Unternehmensleitung muß den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwort-

tung, über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes unterrichten. Die Pflicht zur rechtzeitigen Unterrichtung bezieht sich auch auf Veränderungen in seinem Arbeitsbereich.

Weiter zu nennen sind ein

- Anhörungs- und Erörterungsrecht (§ 82)

Der Arbeitnehmer muß bei Angelegenheiten, die ihn persönlich betreffen, gehört werden; er kann dazu Stellung nehmen und Vorschläge machen, vor allem bezüglich der Arbeitsgestaltung und des Arbeitsablaufs,

- Recht auf Einsicht in die Personalakten (§ 83)

Der Arbeitnehmer darf ohne Begründung in die über ihn geführten Personalakten Einsicht nehmen,

- Beschwerderecht (§§ 84-85)

Der Arbeitnehmer kann sich bei von ihm empfundenen Benachteiligungen beschweren (Individuelles Beschwerderecht). Er kann diese Beschwerde auch beim Betriebsrat einlegen (Kollektives Beschwerderecht).

de. Kosten und Nachteile indirekter Formen

Ein erstes Resümee der Betrachtung von institutionellen Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Bundesrepublik kommt zu dem offenkundigen Ergebnis, daß individuelle und direkte Mitsprachechancen nur in Ansätzen vorhanden und dünn gesät sind. Dabei lassen gerade derartige Formen eine Teilhabe im unmittelbaren Entscheidungsbereich zu.

Vorherrschend ist hingegen der Typus der indirekten oder repräsentativen Mitbestimmung, dessen charakteristisches Merkmal darin liegt, daß

- (a) Mitbestimmung in einem Sprung über mehrere Ebenen erfolgt,
- (b) daß die Rechte kollektiv von Repräsentanten wahrgenommen werden. Die persönliche Entfaltungsmöglichkeit des einzelnen Mitarbeiters fehlt.¹

Die Bedenken gegenindirekte Formen beziehen sich auf

- die Einflußmöglichkeiten des Aufsichtsrates gegenüber dem Vorstand,
- auf die Rolle und Verhaltensweisen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat,
- auf die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und ihren Repräsentanten.²

Die formalen Rechte des Aufsichtsrates stoßen in komplexen und dynamischen Entscheidungssituationen an funktionale Grenzen. So fehlen in der Regel die Informationen, um bei der Wahl von Vorstandsmitgliedern oder bei der ex-post-Kontrolle im Rahmen der alltäglichen Geschäftsführung ggf. Alternativen aufzeigen und anbieten zu können.

¹ Vgl. W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Bd. I, a.a.O., S. 263.

² Zur Auswertung von empirischem Material sei verwiesen auf die Mitbestimmungskommission, a.a.O., sowie auf D. Brinkmann-Herz, Die Unternehmensmitbestimmung in der BRD. Der lange Weg einer Reformidee, Köln 1975, insbesondere S. 104-108. Die selbe, Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie, Berlin 1972; W. Tegtmeier, Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Göttingen 1973. Ebenso F. Voigt, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. Eine Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland auf die Unternehmensführung, in: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, 1. Bd., (Hrsg.) W. Weddigen, Berlin 1962.

Die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat konzentrieren sich auf Teilprobleme und spezielle Aspekte wie Verbesserung der Sozialleistungen und Sicherung der Arbeitsplätze. Infolgedessen verzichten sie auf Einwirkungsmöglichkeiten im technischen und wirtschaftlichen Bereich und bei der Besetzung von Vorstandspositionen. Auch hier spielt das Informationsdefizit eine große Rolle, das sich um so massiver auswirkt, je neuartiger die zu bewältigenden Situationen sind und je weniger sie mit herkömmlichen Lösungstechniken angegangen werden können.

Der dritte Punkt tangiert die Kontakte zwischen Arbeitnehmer und Vertreter. Auch hier erschweren Informationsdiskrepanzen eine konkrete Beauftragung und Kontrolle, so daß eine Interessenidentität in keiner Weise gewahrt ist. So können dadurch Kosten entstehen, daß aus bestimmten Maßnahmen Reaktionen und Verhaltensweisen der Arbeiter am Arbeitsplatz resultieren, die vorher nicht in den Unternehmensorganen wirksam zur Sprache gebracht und ins Entscheidungskalkül einbezogen worden sind.

Zumindest für die Unternehmensebene zeigt sich dieses Problem in der Bundesrepublik in gravierender Weise. Dabei manifestiert sich der Kern weniger in fehlenden formalen Regelungen, sondern in den faktischen Grenzen der Durchsetzbarkeit angesichts komplexer und dynamischer Umweltverhältnisse und angesichts der vorherrschenden repräsentativen Formen.

Allerdings besteht zur gleichen Zeit kein Zweifel, daß Arbeitnehmervertreter über Aufsichtsräte und Betriebsräte verstärkt Einfluß gewonnen haben bei strukturell notwendigen Umstellungen oder bei der Gestaltung von Sozialplänen. Ebenso sind

die Information und Kommunikation generell sicherlich verbessert worden. Auch dürfte der Handlungsspielraum für Belegschaftsangehörige auf mittlerer Hierarchieebene durch Mitbestimmung auf Unternehmens- und Betriebsebene wesentlich größer geworden sein.

Jedoch können die fehlenden Teilhabechancen des einzelnen Arbeitnehmers bei den gegenwärtigen gesetzlichen Bestimmungen Kosten verursachen, wenn dadurch wichtige Daten und Informationen im ex-ante-Entscheidungsverfahren unberücksichtigt bleiben und eventuell Reibungsverluste infolge inadäquater Führungsmethoden oder nicht vorhersehbarer Verhaltensweisen entstehen.

b. Mitbestimmung als Variable der Herrschaftsorganisation

ba. Funktionaler Bedeutungswandel der Arbeit

Wenn die Diskussion über Postulate und institutionelle Regelungen von Mitbestimmung vor dem Hintergrund eines Strukturwandels der Volkswirtschaft geführt wird, verbirgt sich dahinter die Vermutung eines Zusammenhangs.

Im folgenden Abschnitt sollen einige theoretische Ansätze analysiert und für die Einschätzung der Mitbestimmungsthematik fruchtbar gemacht werden, um diese in eine Perspektive einordnen zu können, die im zweiten und dritten Abschnitt an Hand einiger Beispiele konkretisiert wird.

Die Integration der Arbeitnehmer in den Entscheidungsprozeß sieht Hondrich als Variante einer im Prinzip zwingenden Notwendigkeit, nämlich auf angemessene Weise dem funktionalen Bedeutungswandel breiter Schichten der Arbeitneh-

merschaft in der modernen Industriegesellschaft Rechnung zu tragen.¹

(1) Der Wandel gesellschaftlicher Verhältnisse hat zu einer Machtverschiebung geführt.

Macht wird in Anlehnung an Max Weber verstanden als "Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht."²

Die Macht im ökonomischen Bereich hat als Quelle die Fähigkeit, Mittel zur Bewältigung der Knappheit, also zur Befriedigung von Bedürfnissen bereitzustellen. Diese Fähigkeit kann auch als Leistung interpretiert werden. Die Macht ist nun um so größer, je mehr Leistungspotential zur Verfügung gestellt werden kann, um einem Mangel abzu- helfen.

Herrschaft kennzeichnet die Einrichtung von Macht auf Dauer, die Verfügung über Positionen mit formal geregelten Entscheidungsbefugnissen, die bewußt gesetzt und von der jeweiligen Person unabhängig ("unpersönlich") sind, die darüber hinaus legitimiert sind,

¹ Die folgenden Thesen basieren vor allen Dingen auf zwei Veröffentlichungen: K.O. Hondrich, Mitbestimmung in Europa. Ein Diskussionsbeitrag. Köln 1970, S. 53-104 sowie Derselbe, Demokratisierung und Leistungsgesellschaft. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1972. Außerdem sei auf eine weitere Schrift hingewiesen. Derselbe, Theorie der Herrschaft, a.a.O.

² M. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, 5. rev. Aufl., Tübingen 1972, S. 28.

also von den Untergebenen nicht nur widerstrebend akzeptiert, sondern bereitwillig kraft der Einsicht in ein höheres Prinzip anerkannt werden.¹

- (2) Dynamik und Komplexität als prägende Strukturmerkmale einer Gesellschaft unterwerfen den tatsächlichen Einfluß, die Macht, einem ständigen Wandel. Dies liegt in der Abhängigkeit der ökonomischen Macht von Leistungspotentialen begründet. Leistungspotential wiederum resultiert aus der Funktion einer Einheit oder Person, im gesellschaftlichen Kontext bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Unter ökonomischen Grundprämissen geht es um das Verhalten und Handeln von eigennützig agierenden Wirtschaftssubjekten, die ex definitione auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind (Prämisse der Eigennützigkeit), die immer noch Anlaß haben, nach zusätzlichen Mitteln zur Bedürfnisbefriedigung Ausschau zu halten (Prämisse der Nichtsättigung) und die außerdem nicht daran interessiert sind, wirtschaftliche Güter ungenutzt zu lassen (Prämisse der Nichtvergeudung).

¹ Von Herrschaft als "Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden" spricht Max Weber. Ebenda, S. 28. Die Motive der Fügsamkeit, einem Befehl mehr oder weniger bereitwillig Folge zu leisten, können unterschiedlich sein. Hinsichtlich der "Geltung" und "Legitimität" der Herrschaft, daß sie also bei den Handelnden Anerkennung findet, wird zwischen drei "reinen Typen legitimer Herrschaft" differenziert:

- a: Rationale (legale) Herrschaft: Sie beruht auf dem Glauben an das legale, satzungsgemäße Anweisungsrecht des Herrschenden.
 - b: Traditionale Herrschaft: Sie findet Rückbindung durch den Glauben an alte, von jeher gültige Tradition.
 - c: Charismatische Herrschaft: Sie besteht in der Hingabe an die Vorbildlichkeit einer Person und der von ihr geschaffenen Ordnung.
- Ebenda, S. 124.

Die Ursachen des Machtwandels wurzeln in der veränderten Bedürfnisstruktur und Zielhierarchie moderner hochentwickelter Gesellschaften und in dem Faktum, daß sich bei den Mitteln zur Leistungserstellung Verschiebungen abzeichnen. Nimmt man die volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren als "Mittel", so erweist sich beim Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft das Kapital in der Wichtigkeit dem Boden überlegen; die Knappheitsrelation hat sich umgekehrt. In der weiteren Phase der Technisierung und fortschreitenden Arbeitsintensivierung erhalten technisches Wissen, allgemeine Qualifikation einen besonders hohen Stellenwert.

Macht siedelt sich nun bei den Personengruppen an, deren Fähigkeiten im Prozeß der Leistungserstellung besonders unentbehrlich werden.

- (3) Angewandt auf die Situation in den Industriebetrieben kommen diese Überlegungen zu dem Ergebnis, daß der historische Typ des Unternehmers ursprünglich zahlreiche Koordinations- und Innovationsaufgaben wahrzunehmen hatte und deswegen kaum zu ersetzen war. Folglich konzentrierte sich auch die Macht in seiner Hand. Dieses schlug sich auch in der institutionellen Herrschaftsorganisation nieder. Eine strenge hierarchische Herrschaftsstruktur mit absoluten Über- und Unterordnungen entsprach also den damaligen Leistungs- und Machtverhältnissen. Die Arbeiter schuldeten dem Unternehmer absoluten Gehorsam. Die Abhängigkeit der Arbeiter bestand darin, daß sich für sie kaum Handlungsalternativen boten und der Unternehmer wichtige Funktionen übernommen hatte, um die im allseitigen Interesse liegende Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen sicherzustellen.

- (4) Angewandt auf Industriegesellschaften mit fortgeschrittenem Reifegrad rücken Verschiebungen der Leistungs- und Machtpotentiale innerhalb der Unternehmen ins Blickfeld. Aus der Sicht des Unternehmers erhöhen zwar zunächst technisch bedingte größere Produktionseinheiten seine Macht, andererseits verzeichnet er jedoch ebenso Funktionsverluste. Einen Teil der Aktivitäten deckt der moderne, auf Intervention angelegte Staat ab, einen anderen übernehmen Manager, Fremdkapitalgeber oder Banken, einen dritten schließlich vereinen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf sich.

Die vom Unternehmen angestrebten Ziele dürfen nicht mehr nur auf Konkurrenten und Marktgegebenheiten ausgerichtet sein, sondern müssen ebenfalls interne Regelungen und Strukturen sowie Motivationslagen der Mitarbeiter berücksichtigen.

Einen endgültigen qualitativen Umschwung bewirkt die Intensivierung der Arbeitsteilung. Zunehmende Qualifikation größerer Gruppen der Belegschaft sowie spezielle Facharbeiterkenntnisse machen Arbeiter mit ihrem Leistungspotential unentbehrlich und erhöhen somit ihre Macht und ihren Einfluß.

- (5) Mitbestimmung kann nun in diesem Kontext als Versuch gewertet werden, die gestiegene Macht der Arbeitnehmer durch Herrschaft zu festigen und zu legalisieren. Ökonomische Gesichtspunkte üben quasi einen Zwang aus. Wenn Unternehmen die Fertigkeiten ihrer Belegschaft durch Teilhabe nicht nutzen, werden sie immer mehr Schwierigkeiten haben, am Markt zu überleben und ihre Rentabilitätsziele zu erreichen.

Vor diesem Hintergrund dürfte die Arbeiterschaft, auch wenn die formale Leitungshierarchie streng beibehalten wird, über informale Kanäle, über ihre Vertretungsorganisationen oder durch andere Strategien wie Streik und externe Widerstände Beteiligung beanspruchen.

Hondrichs mehr theoretische Konstruktionen, die Faktoren zu allgemeinen Bedingungen zusammenfassen und insofern vereinfachen, decken sich mit der Beobachtung, daß in allen höher entwickelten Industrienationen Formen der "industriellen Demokratie" existieren. Wo es keine Mitbestimmung gibt, die in ihrer spezifischen Ausgestaltung im wesentlichen auf die Bundesrepublik beschränkt bleibt, und auch keine anderen Wege der internen Teilhabe, erfolgt Kontrolle von außen.

Folgende These scheint gestattet: Unter bestimmten Bedingungen ist Mitbestimmung für die Leistungssteigerung nicht nur unausweichlich, sondern praktisch eine Voraussetzung.

Über eine Veränderung der Herrschaftsorganisation durch Mitbestimmung wird Information rechtzeitig verarbeitet und damit Konflikten und Auseinandersetzungen vorgebeugt.

Die Bedingungen für den Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Leistungssteigerung sind präzise zu formulieren:

In den Unternehmen führt Mitbestimmung zur Leistungssteigerung,

- wenn Leistungs-Mittel (Fähigkeit der Produktionsfaktoren, zur Knappheitsbewältigung beizutragen) und Leistungs-Ziele (Produktivität nach außen und Effektivität nach innen) variabel sind,

- wenn das Ausmaß der Mitbestimmung die Leistungs-Mittel der betroffenen Arbeitnehmer nicht erheblich über- oder unterfordert,
- wenn Mitbestimmung im Vergleich zu anderen Befriedigungen von den betroffenen Arbeitnehmern relativ konstant bewertet wird
- und die betroffenen Arbeitnehmer in Bezug auf Leistungs-Ziele weitgehend übereinstimmen und die festlegenden Instanzen akzeptieren.¹

In Ergänzung der eben begonnenen Argumentationskette legen sich kritische Schlußfolgerungen bezüglich der indirekten, durch Vertreter wahrgenommenen Formen der Mitbestimmung nahe.

Zwar liefern die auch nur begrenzt vorhandenen empirischen Erkenntnisse keinen Anhaltspunkt für eine geringere Leistungsfähigkeit der von paritätischer Mitbestimmung berührten Unternehmen. Eher kann davon ausgegangen werden, daß dadurch rechtzeitig entscheidungsrelevante sozial- und gesellschaftspolitische Daten ins unternehmerische Kalkül integriert werden. Die Gesamtheit der kollektiven Sicherungen wäre damit das Gegenstück zur gestiegenen Bedeutung der Arbeitnehmerschaft überhaupt.

Es gibt jedoch gute Gründe für die Annahme, daß direkte Mitbestimmung am unmittelbaren Arbeitsplatz eher leistungsfördernde Momente in sich birgt.

Je konkreter und für den einzelnen Arbeiter über-

¹ "Demokratisierung als Herrschafts-Wandel liegt vor, wenn sich die auf Verfügung über Positionen mit formal geregelten Entscheidungsbefugnissen beruhende Chance, auch gegen Widerstreben Bedürfnisse zu befriedigen, für die Einheiten eines Systems angleicht." Der obige Mitbestimmungsansatz deckt sich mit der Demokratietheorie. Vgl. K.O.Hondrich, Demokratisierung und Leistungssteigerung, a.a.O., S. 9.

schaubarer die Problemstellungen sind (man könnte auch von wohl-strukturierten Entscheidungssituationen sprechen), und je weniger die Gefährdung der Interessenwahrung durch Beauftragte zu befürchten ist, um so eher dürfte sich der einzelne in seiner Handlungsbereitschaft herausgefordert sehen. Dabei wird angenommen, daß ein größerer Verhaltensspielraum höhere Bedürfnisse im Sinne Maslows sättigt (z.B. Zufriedenheit) und diese wiederum Ansporn zu erhöhter Leistungsbereitschaft sind. Dieser Gedanke wird weiter unten aufgegriffen.

Zunächst sei hier noch etwas näher auf den Machtbegriff eingegangen. Im Rahmen eines entscheidungstheoretischen Ansatzes kann Macht auch definiert werden als "fremde" Entscheidungsprämisse, die ein Individuum bei seinem Handeln akzeptiert. Danach läßt sich sagen: "Eine Person oder Gruppe im weitesten Sinne hat über ein Individuum Macht, wenn sie das Individuum dazu veranlassen kann, seinen Entscheidungen Informationen als Entscheidungsprämissen zugrunde zu legen, die es sonst nicht in seine Definition der Situation aufnehmen würde. Dabei ist es irrelevant, wie das betreffende Individuum zu diesen Informationen gelangt."¹

¹ W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. 3, S. 186. Mit dieser Definition wird ein behavioristischer, am Verhalten orientierter Ansatz verlassen, der mit Hilfe deskriptiver und erklärender Elemente exakte Aussagen über Grad und Wahrscheinlichkeit konkreter Machtbeziehungen zu machen versucht. Vgl. dazu J.C. Harsanyi, Messung der sozialen Macht, in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, (Hrsg.) M. Shubik, Hamburg 1965, S. 190 ff. Dieser erweitert den Machtbegriff von R.A. Dahl, The Concept of Power, Behavioral Science 1957, der wiederum bei Max Weber anknüpft.

Bei der Mitbestimmung würde dies bedeuten, daß die Arbeitnehmer das relevante Entscheidungsfeld der Unternehmensleitung durch ihren Einfluß präjudizieren.

In einer Klassifikation neuerer Zeit unterscheiden French und Raven zwischen verschiedenen Arten von Macht.¹ Sie machen auch insbesondere auf die Einstellung und Erwartung der Machtunterworfenen aufmerksam.² Neben der Macht zu belohnen (reward power) gibt es die Macht zu bestrafen (coercive power). Je nach Wirksamkeit dieser Sanktionsmöglichkeiten entstehen demnach in der betrieblichen Weisungsstruktur Macht und Einfluß. Die faktische Wirksamkeit hängt jedoch von anderen Machtkategorien ab, so von der Macht auf Grund einer Identifikation mit dem Machtausübenden (referent power), die das beeinflusste Individuum Entscheidungsprämissen akzeptieren läßt, "weil es weiß, daß die Informationsquelle über gleiche Überzeugungen und Werte verfügt, wie es selbst."³

Relevant für die Einschätzung der Trennung zwischen formalen Befugnissen und tatsächlichem Einfluß sind die Macht durch Normen (legitimate power), wo Normen im Sinne vertraglicher oder gesetzlicher Regelungen (z.B. Mitbestimmung) den Machtunterworfenen binden, und die Macht der Experten (expert power). In letzterem Fall bildet die Überzeugung die Machtgrundlage, der Beein-

1 Vgl. J.R.P. French jr./B. Raven, The Basis of Social Power, in: Group Dynamics. Research and Theory, (Hrsg.) D. Cartwright/A.F. Zander, 2. Aufl., Evanston 1962, S. 608 ff.

2 Vgl. dazu H. Klis, Überzeugung und Manipulation. Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970, S. 75.

3 W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a.a.O., S. 209.

flussende besitze einen Informationsvorsprung und sei Fachmann.

Bezogen auf die Leitungshierarchie in Unternehmen muß daraus die Schlußfolgerung gezogen werden, daß die unterschiedlichen Machtbasen sich zwar ergänzen, aber ebenso gut aufheben können. Das Wissen qualifizierter Experten schränkt die "legitimate power" und die von ihr ausgehende Kontrolle und Möglichkeit, Gehorsam zu erzwingen, ein. Die Grenzen der Macht durch Normen zeigen sich auch dann, wenn Gewerkschaften auf Grund ihrer politischen Rolle externe, positive wie negative, Sanktionsmöglichkeiten besitzen.

Die Verabschiedung von Mitbestimmungsgesetzen hilft demnach nicht weiter, wenn dadurch zwar formale Befugnisse zugewiesen werden, diese aber auf Grund fehlenden faktischen Einflusses nicht ausgenutzt werden können.

bb. Widerspruchspotential als ergänzendes Kontrollmittel

Geht man nun von einer existierenden Macht der Experten aus, so kann grundsätzlich durchaus die These aufgestellt werden, daß ohne jede Art von Mitbestimmung gerade die Arbeitskräfte verlorengelassen werden, die für ein Unternehmen gar nicht oder nur mit hohen Kosten für die Gewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter ersetzbar sind. Zu dieser Gruppe der besonders wertvollen Kräfte zählen auf jeden Fall Fachleute und überdurchschnittlich qualifizierte Spezialisten. Hirschmanns Kategorien der "Loyalität", der "Abwanderung" und des "Widerspruchs" geben eine Erklärungshilfe.¹

¹ Hirschmanns Analyse für den Gütermarkt soll hier analog Anwendung finden. Vgl. A.O. Hirschmann, a.a.O., insbesondere S. 65 ff.

Loyalität kalkuliert Solidarität mit dem Unternehmen ein, und zwar auf Grund einer Verbundenheit oder aus Berechnung, um Kosten möglicher Konsequenzen (z.B. Abwanderung) zu sparen. Loyalität verschafft den Verantwortlichen Zeitgewinn, um die Ursachen der Unzufriedenheit bzw. des Protestes durch Abwanderung zu beseitigen.¹ Zur Artikulation der Unzufriedenheit ist ein Instrumentarium wie Widerspruch notwendig. Mitbestimmung bietet nun diese Chance zur Verdeutlichung gegenteiliger Auffassungen und erleichtert es den Unternehmen, tatsächliche Mißverhältnisse in Ordnung zu bringen.² Kosten infolge erhöhten Krankheitsstandes, verstärkter Fluktuation oder mangels Angebot an geeigneten Facharbeitern werden so vermieden.

Eine Abwanderung über den Arbeitsmarkt kommt natürlich besonders für diejenigen Mitarbeiter in Frage, die zum Widerspruch am ehesten in der Lage sind: die besser Ausgebildeten. Ihr Widerspruchspotential ist jedoch als mögliches Leistungsreservoir gerade wichtig.

Aber auch hier sind, was die Entscheidungsfreiheit der Arbeitnehmer bezüglich der alternativen Wahl von Widerspruch und Austritt betrifft, Einschränkungen notwendig.

Die Unternehmensleitung kann davon ausgehen, daß die Informationsgewinnung zur Schaffung eines Überblicks für die Arbeitnehmer mit Kosten ver-

1 Vgl. auch E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 164.

2 Widerspruch und Mitbestimmung gehören demnach zu den internen Sanktionsmechanismen, die innerhalb des Unternehmens wirksam werden, Abwanderung oder Austritt hingegen zu den externen Alternativen, die von außerhalb beeinflussen.
Vgl. Ebenda, S. 156.

bunden ist. Folglich werden diese als eigen-
nützig handelnde Wirtschaftssubjekte einen
Arbeitsplatzwechsel nicht von vornherein ins
Entscheidungskalkül miteinbeziehen. Ihre Un-
zufriedenheit muß einen bestimmten Schwellen-
wert überschreiten.

Die Wirksamkeit des Instrumentariums Abwande-
rung unterliegt für die Arbeitnehmer aus zwei
weiteren Gründen einer Begrenzung:

- Vollbeschäftigung nach den Annahmen der
ökonomischen Theorie für den Arbeits-
markt erreichen moderne Industriegesell-
schaften nach wie vor nicht; dies gilt
in jedem Fall für regionale Märkte und
einzelne Berufssparten.
- Nur wenn bei potentiellen Wanderungsbe-
wegungen von Unzufriedenen zwischen konk-
kurrierenden Unternehmen die jeweiligen
Verluste von Wanderungsgewinnen nicht
kompensiert werden, kommt es zu einer
fühlbaren Fluktuation, die dann für die
Unternehmensleitung die Frage nach den
Gründen aufwirft.¹

Schlußfolgerungen bieten sich an: Mitbestimmung
muß in einer vielfältigen Form und Intensität
den Arbeitskräften zur Verfügung stehen. Sie
müssen also zu dem Ergebnis kommen, es entspre-
che ihrem Vorteil, sei also vom Aufwand her ge-
ringer und von den Erfolgschancen her realisti-
scher als andere Strategien. Ein Zusammenhang
besteht mit der Abwanderung. Je mehr Möglich-

¹ Vgl. A.O. Hirschmann, a.a.O., S. 21 f. Die
Determinanten einer möglichen Leistungsrestrik-
tion auf Grund fehlender Verhaltensalternativen
benennt H.P. Euler, Arbeitskonflikt und Lei-
stungsrestriktion im Industriebetrieb. Düsseldorf
1973.

keiten ihnen hier der Markt bietet, um so effektiver dürften ihre Drohungen sein. Je differenzierter nun Mitbestimmungsregulate eingesetzt werden können, um so eher werden sie von den Arbeitnehmern verwandt.¹

Mitbestimmung in dieser Sichtweise erleichtert eine differenziertere Artikulation von Bedürfnissen als marktwirtschaftliche, mechanische Abwanderung allein. "Arbeitnehmer können Verbesserungen auch bei Angelegenheiten fordern, die nicht so gravierend sind, daß sie bereits eine Abwanderung nahelegen. Unternehmungen werden früher und vor allem präziser auf mangelhafte Zustände hingewiesen."²

Im Informations- und Kommunikationsprozeß wirkt sich das Anmelden von Arbeitnehmerbedürfnissen als Entscheidungsprämisse aus. Da es hier für Arbeitnehmer und Unternehmer um die Bewältigung komplexer Prozesse geht, scheint ein mehrstufiges Konzept einer Kombination von interner und externer Kontrolle angezeigt.³ Ohne die Möglichkeit eines Austritts als Machtbasis dürften die internen Varianten des Protestes nur begrenzt effektiv sein.

1 "Widerspruch ist um so eher zu erwarten und um so wirksamer, je niedriger die Reaktionsschwelle ist und je feiner sich die Machtmittel dosieren lassen." W. Scholl/K. Gerl/G. Paul, Bedürfnisartikulation und Bedürfnisberücksichtigung in Unternehmen - Theoretische Ansätze zur Analyse von Mitbestimmungsregelungen -, in: Arbeitsqualität in Organisationen, (Hrsg.) K. Bartölke/E. Kappler/St. Laske/N. Nieder. Wiesbaden 1978, S. 163.

2 Ebenda, S. 161.

3 Vgl. dazu E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 160 f.

Die Mitbestimmungsregelungen in der Bundesrepublik gestatten den Repräsentanten der Arbeitnehmer einen beachtlichen Einfluß. Die Kontrolle der Beauftragten stößt allerdings wegen der hohen Kosten für die Informationsbeschaffung an Grenzen.

Von daher dürfte es unabdingbar sein, die geltenden gesetzlichen Regelungen um mehr Mitbestimmungschancen am unmittelbaren Arbeitsplatz zu erweitern, da hier die Arbeitnehmer am ehesten ihre spezifischen Kenntnisse und Interessen einbringen können.

Die Kontrolle der Unternehmensleitung und auch der Arbeitnehmer-Repräsentanten wird dadurch erhöht, daß diese um das Kritikpotential größerer Gruppen der Arbeitnehmerschaft wissen.

Insgesamt könnte so die indirekte Mitbestimmung an Wirksamkeit gewinnen und eher eine Interessenidentität zwischen Beauftragten und Beauftragenden garantieren.

bc. Risiken für Produktivität und Effektivität

Mitbestimmung als Variable der Herrschaftsorganisation bedeutet in Anlehnung an die Thesen von Hondrich und Hirschmann eine Konsequenz

- aus der Feststellung von der Verschiebung des Leistungspotentials zwischen Arbeitnehmern und Unternehmern,
- aus der alternativen und ergänzenden Funktion von Mitbestimmung und Widerspruch zum marktwirtschaftlichen Instrumentarium der Abwanderung und des Austritts.

Damit läßt sich zwar nunmehr begründen, weshalb unter diesem Blickwinkel Mitbestimmung notwendig

und legitim ist, jedoch noch nicht belegen, woran die Wahl der Form zu orientieren ist, wie die konkrete Ausgestaltung sein soll.¹

Legitimität beruht auf Einsicht, nicht nur auf widerstrebendem Akzeptieren: Der Maßstab, Gehorsam zu erzwingen, findet allgemeine Anerkennung.

Die endgültige Gestaltung des Herrschaftsapparates als Instrument und Mittel zum Zweck hängt von den Zielen ab, die mit der Organisation erreicht werden sollen.

Ohne den Zielbildungsprozeß im einzelnen zu untersuchen, soll hier davon ausgegangen werden, daß nur

- Individuen Ziele haben und Organisationsziele davon abgeleitet werden müssen,
- daß diese Ziele in einem Verhandlungsprozeß (Bargaining-Prozeß) auf der Grundlage eines Kompromisses gefunden werden und keineswegs von vornherein feststehen.²

1 Handelnde können einer Ordnung legitime Geltung zuschreiben

- kraft Tradition: Geltung des immer Gewesenen
- kraft affektuellen Glaubens an neu Offenbartes oder Vorbildliches
- kraft wertrationalen Glaubens an absolut gültig Erschlossenes
- kraft positiver Satzung, die als legal angesehen wird.

Vgl. M. Weber, a.a.O., S. 19. Auf dieselben Kriterien der Geltungskraft für eine Verfassung beruft sich R. Eschenburg, Der ökonomische Ansatz zu einer Theorie der Verfassung, Tübingen 1978.

2 Zu dieser Ableitung von Zielen äußern sich R.M. Cyert/J.G. March, A Behavioral Theory of the Firm, a.a.O., S. 26.

Vgl. außerdem H. Wagner, Zielbildung und Entscheidungsprozeß bei multipolarer Struktur der betrieblichen Willensbildung. In: Theorie und Praxis der Kooperation, (Hrsg.) E. Boettcher, Tübingen 1972, S. 91 ff.

Das Ergebnis eines solchen Verhandlungsprozesses dürfte nicht so präzise sein, daß klare Richtlinien für organisatorische Regelungen die Folge sind.¹

Dennoch lassen sich vor dem Hintergrund des weiter oben angesprochenen institutionellen und instrumentalen Charakters von Unternehmen Kriterien (Formalziele oder organisatorische Zielkriterien) angeben, die eingehalten werden müssen, um einen "maximalen oder befriedigenden Beitrag zur Erreichung der Ziele und zur Erfüllung der Zwecke" des Unternehmens zu leisten.²

In der Kooperationstheorie werden als Kriterien der Zielerreichung Produktivität und Effektivität genannt.

Die Produktivität bezieht sich auf das Außenverhältnis einer Organisation, bei einem erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen auf die Input-Output-Relation, die sich am Markterfolg ablesen läßt. Boettcher umschreibt Produktivität als Bemühen, "den gegebenen organisatorischen Zweck mit minimalen Mitteln oder mit gegebenen

1 Von der Unvollkommenheit des Zielsystems, das in der Regel aus einem Bündel von Prioritäten besteht, ohne zu einer zusammenfassenden Gesamt-schau zu gelangen, spricht W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. 3, S. 151 f. Wenn Ziele eine eindeutige Leitlinie darstellen sollen, müssen sie der Operationalität und der Konsistenz genügen. Operationalität bezieht sich auf die genaue Bezeichnung des Zielinhalts, auf die potentielle Meßbarkeit eines Zielerreichungsgrades, ein bestimmtes, in vorgegebener Zeit erreichbares Ziel-niveau. Konsistenz herrscht, wenn sich die Ziele widerspruchslös in eine hierarchische Reihe einordnen lassen. Vgl. W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Bd. 1, a.a.O., S. 141 f.

2 Ebenda, S. 143.

Mitteln ein maximales Ergebnis zu erreichen."¹
Es handelt sich also im wesentlichen um das ökonomische Prinzip.

Die Produktivität dürfte vor allem in Abhängigkeit zu sehen sein von einer adäquaten und angemessenen Leitungsstruktur.

Hierbei sind in Zusammenhang mit der Mitbestimmungsdiskussion vor allem zwei Determinanten von Interesse:

- (a) das Gefüge der formalen und informalen Über-, Unter- und Gleichordnungen in der betrieblichen Hierarchie;
- (b) die Qualifikation der Unternehmensleitung.

Der erste Bereich ist im zweiten Abschnitt des ersten Kapitels beleuchtet worden, die Relevanz des zweiten geht unmittelbar aus der Tatsache hervor, daß die Art und Weise des organisatorischen Ablaufs von der Leitung festgelegt wird. Sie befindet schließlich darüber, wer welche Aufgaben verrichtet und Entscheidungsbefugnisse zugewiesen bekommt.

Andere Analysen haben den Nachweis gebracht, daß bei steigender Gruppengröße die Kosten kollektiver Entscheidungen (Informations- und Verhandlungskosten) überproportional zunehmen und diese Verfahren folglich an Grenzen der Funktionsfähigkeit stoßen.²

Um die Kosten nicht ins Unermeßliche steigen zu lassen, werden Befugnisse an Leistungsgremien delegiert. Dies wirft jedoch Risiken für ein anderes Zielkriterium auf, nämlich die Effekti-

¹ E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 132.

² Ebenda, S. 59 ff.

vität, das Verhältnis der Organisation im Innenverhältnis. "Sie (die Effektivität) wird aus der Sicht des einzelnen Mitglieds beurteilt, d.h. inwieweit sie diesem oder den Mitgliedern die Erreichung von individuellen Zielen ermöglicht, insbesondere wie weit sie für diese Entmündigung und Ausbeutung vermeidet."¹

Die zentralen Effektivitätsrisiken der Ausbeutung und Entmündigung ergeben sich aus einer Schwierigkeit, die immer dann auftritt, wenn Individuen bei Mehrheitsentscheidungen überstimmt werden können.

Entmündigung und Ausbeutung sind trotz verbindender Elemente voneinander zu trennen. Wenn die Interessen eines Mitglieds bei voneinander abweichenden Präferenzstrukturen nicht gewahrt bleiben und dieses überstimmt wird, spricht man von Entmündigung. Ein Mitglied wird hingegen dann von den anderen ausgebeutet - oder zumindest besteht bei eigennützig handelnden Wirtschaftssubjekten die Wahrscheinlichkeit -, wenn die Regelung für die Stimmabgabe keine Gewichtung zuläßt, die mit dem jeweiligen Individualinteresse identisch ist.

Trotz aller Bemühungen um Produktivität sind also die Risiken von Entmündigung und Ausbeutung gering zu halten. Ansonsten werden die beteiligten Wirtschaftssubjekte Konsequenzen ziehen. Um diese zu vermeiden, sind verschiedene, aufeinander abgestimmte Anreiz- und Kontrollmechanismen notwendig.

¹ E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 132. Vgl. zum Bereich der "Ausbeutung" und "Entmündigung" insbesondere das 5. Kapitel, S. 69-78.

Als ein Instrumentarium dieser internen Beteiligung soll im folgenden Mitbestimmung verstanden werden.

Diese Überlegungen sind vor dem Hintergrund der obigen Analyse anzustellen:

- Qualifizierung der Arbeitsteilung
- Institutioneller und instrumentaler Charakter der modernen Unternehmung
- Mitbestimmung als Variable der Herrschaftsorganisation, um den strukturellen Verschiebungen Rechnung zu tragen.

Im nächsten Schritt dieser Untersuchung soll klargemacht werden, daß unterschiedliche Formen und Intensitätsgrade von Mitbestimmung in Beziehung stehen zu verschiedenen Hierarchieebenen.

c. Freiräume und Möglichkeiten der direkten Mitbestimmung auf der administrativen und der operativen Ebene

ca. Freiheitsbeschränkungen in Abhängigkeit von der Hierarchieebene

Die direkte Mitbestimmung bedeutet einen unmittelbaren Einfluß des Arbeitnehmers auf die Ebene der Unternehmenshierarchie, die seinem Arbeitsplatz unmittelbar vorgeschaltet ist. Für eine derartige Form der Teilhabe entsteht nun im Gefolge des ökonomischen Wandels ein Handlungsspielraum für die Untergebenen, der je nach Ebene der Unternehmenshierarchie unterschiedliche Ausmaße gewinnt.

Der Zwang zur Kooperation mit der Belegschaft hat also nicht für alle Bereiche gleiche Konsequenzen.

Freiheitsbeschränkungen wirken sich als Vorgaben und Entscheidungsprämissen aus, die ins Kalkül integriert werden müssen. Je höher nun die betrachtete Hierarchieebene, je unmittelbarer also Entscheidungen von konstitutiv grundsätzlicher Relevanz anstehen, um so größer dürfte ohnehin die Unabhängigkeit sein. Hingegen nimmt der Handlungsspielraum ab, je weiter unten der Arbeitnehmer in der Hierarchie angesiedelt ist und je mehr damit Situationen, die von ihm zu bewältigen sind, von Vorgesetzten und anderen Leitungsinstanzen determiniert werden. Den Zusammenhang von Einschränkung der Autonomie und Zunahme von Vorgaben durch übergeordnete Instanzen veranschaulicht Abbildung 4.

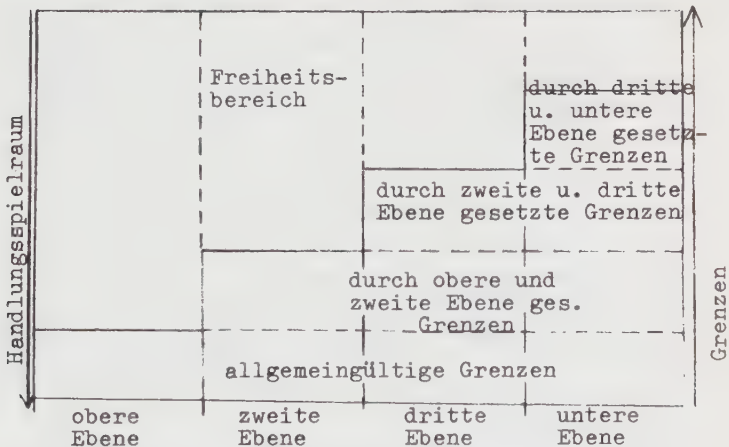


Abb. 4: Handlungsspielraum in Abhängigkeit von der Hierarchieebene¹

¹ Ähnliche Hypothesen finden sich bei verschiedenen Autoren. Hier wird Bezug genommen auf H.J. Weihe, a.a.O., S. 208.

Für Überlegungen zur Mitbestimmung fällt auf, daß so der Spielraum derjenigen Mitarbeiter eingeengt wird, deren Tätigkeiten primär ausführender Natur sind. Diese werden von daher sukzessive von den oberen Ebenen vorstrukturiert.

Wenn man eine vereinfachte Betrachtung anstellt, ergibt sich eine Gliederung der Unternehmen in drei Ebenen:¹

- (1) Politische Ebene
- (2) Administrative Ebene
- (3) Operative Ebene

Die politische Ebene umfaßt die originären, nicht aus höherwertigen Beschlüssen ableitbaren, allgemein und langfristig geltenden Entscheide. Sie legt grundsätzliche Ziele fest, bestimmt das in Anspruch zu nehmende Leistungspotential und formuliert die Strategien.² Die Entscheidungssituationen lassen sich als "schlecht-strukturiert" charakterisieren.³

Der administrativen Ebene obliegt die Pflicht, den grundsätzlichen Rahmen zu konkretisieren und auszufüllen, dabei die unmittelbaren Arbeitsverrichtungen vorzubereiten. Auch hier kann noch von "schlecht-strukturierten" Entscheidungssituationen gesprochen werden.

Im Gegensatz dazu vollziehen sich auf der operativen Ebene die einzelnen direkten und unmittel-

1 Vgl. W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. 3, S. 121.

2 Vgl. H. Ulrich, Unternehmungspolitik, Bern und Stuttgart 1978, S. 19.

3 Auf die Verbindung zwischen "schlecht-strukturiert" und höherer Ebene verweisen auch A. Kieser/H. Kubicek, Organisationsstruktur und individuelles Verhalten als Einflußfaktoren der Gestaltung von Management-Informationssystemen, in: ZfB Jg. (1974), S. 457.

baren physischen Arbeitsschritte. Die Entscheidungssituation ist in hohem Maße vorstrukturiert und unterliegt einschneidenden Vorgaben.

cb. Intensitätsgrade der Teilhabe

Im Rahmen von umfassenden Führungskonzepten¹ wird über die gewünschten Grade von Delegation und Dezentralisation befunden, über die formalen Kommunikationsströme, ebenso über den zweckmäßigen Führungsstil, bis hin zur Frage der Unabhängigkeit einzelner Personen und Gruppen.

Hierbei sind verschiedene Abstufungen und Intensitätsgrade denkbar, was am Beispiel² des Entscheidungsspielraumes im Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitergruppe erläutert werden kann:

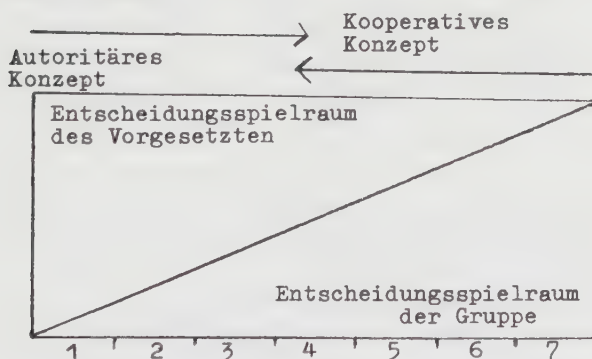


Abb. 5: Intensitätsgrade der Teilhabe

1 Das Führungskonzept soll hier als System mit mehreren Variablen verstanden werden, das eine Entscheidung sowohl über den Führungsstil als auch die Kommunikationsstruktur und die Anreiz-, Kontrollmechanismen enthält. ("Führung bedeutet Lösen schwieriger Probleme für ein komplexes System der Unsicherheit." H. Ulrich, a.a.O., S. 185).

2 A. Kiser/H. Kubicek, Organisation, a.a.O., S. 379. Die einzelnen Typisierungen lehnen sich an diese Veröffentlichung an.

Die Typen 1-7 geben eine Rangfolge der Zunahme des Handlungsspielraumes und Teilhabepotentials wieder. An den Extrempunkten der Skala stehen ein streng autoritäres und ein stark kooperatives Konzept.

Typ 1: Vorgesetzter entscheidet und ordnet an

Typ 2: Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.

Typ 3: Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet.

Typ 4: Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.

Typ 5: Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte.

Typ 6: Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat.

Typ 7: Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.

Während die oben erläuterten Intensitätsgrade noch in Verbindung gesehen werden können mit dem jeweils angewandten Führungsstil¹, ist ein qualitativer Unterschied festzustellen bei dem Konzept der autonomen Arbeitsgruppen, die ohne einen Vorgesetzten auskommen.² Derartige Formen äußern sich in Projekt- und Teamgruppen oder Kollegien; sie ermöglichen ein hohes Maß an Autonomie für die beteiligten Belegschaftsmitglieder. Auf ihre Funktion im einzelnen, auf Unterschiede in der Selbständigkeit sei hier nicht eingegangen. Dies ist auch deswegen problematisch, weil auch die Literatur keine einheitliche Sprachregelung und Einschätzung kennt.³

Wichtig scheint der Grundgedanke, der für die Technik des "Task-force" z.B. lautet: "Entschlüsse sollen dort fallen, wo das Informationsniveau optimal ist."⁴ In der Konsequenz läuft dies auf eine Beteiligung aller Positionsinhaber an allen Entschlüssen in den jewei-

1 Zur zentralen Rolle von Verhalten und Einstellung des Vorgesetzten beim jeweiligen Führungsstil liegt aus neuerer Zeit eine Untersuchung vor von A. Gallati, Der Führungsstil und seine Beeinflussbarkeit, Diessenhofen 1977, S. 195 ff. Vgl. auch R. Baumgarten, Führungsstile und Führungstechniken. Berlin und New York 1977.

2 Dem qualitativen Unterschied entsprechend differenzieren W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Bd. 1, a.a.O., S. 262, zwischen einem "Führungsstil-Ansatz" und einem "strukturellen Ansatz".

3 Zur Entwicklung von Projektgruppen in Industrie und Verwaltung vgl. K. Zimmermann, Die Projektgruppe als Organisationsform zur Lösung komplexer Aufgaben, in: WfO, Jg. 39 (1970), S. 45 ff.

4 Ihre Einführung vertritt in Auseinandersetzung mit dem Stab-Linie-Prinzip M. Irle, Macht und Entscheidung in Organisationen, Studie gegen das Stab-Linie-Prinzip, Frankfurt am Main 1971, S. 218 ff.

ligen Phasen des Entscheidungsprozesses hinaus. Diese Technik ist vor allem von Interesse für Problemlösungsteams und kreative Gruppen zur Bewältigung neuartiger Schwierigkeiten und zur Einleitung innovativer Prozesse. "Task-force" vernachlässigt formale hierarchische Abstufungen und liegt damit in der Nähe der von Golembiewski¹ postulierten "Colleague-Group". In der Gruppe sind - so der Kerngedanke hier -, alle direkten und subsidiären Tätigkeiten vertreten, die zur Erfüllung einer Aufgabe notwendig sind, wobei je nach Hierarchieebene mehr Langzeitplanungen ("majoral managerial objectivies") oder mehr arbeits-technische Detailvorbereitungen anstehen.²

cc. Strukturmerkmale und funktionale Voraussetzungen eines autoritären und eines kooperativen Modells

Bei den umfassenden Führungskonzepten sollen nun zwei Typen als entgegengesetzte Pole eines Kontinuums in wesentlichen Strukturmerkmalen dargestellt und im Hinblick auf ihre Funktionsfähigkeit angesichts ökonomischen Wandels untersucht werden. Das kooperative Konzept gewährt offenkundig mehr Teilhabepotential für Untergebene als das autoritäre, wie folgende Übersicht veranschaulicht.

¹ Vgl. R.T. Golembiewski, Organizing Men and Power, Chicago 1967, S. 118 ff.

² Vgl. Ebenda, S. 128 ff.

	AUTORITÄRES MODELL	KOOPERATIVES MODELL
Weisungsstruktur	Vertikale Befehlskette von der Spitze zur Basis mit kettenförmiger Rollenabstufung aus Macht und Verantwortung. Strikte Über- und Unterordnung.	Hierarchische Bezüge teilweise aufgelockert und durch informelle Beziehungen überdeckt. Leitung beschränkt sich auf Koordination.
Aufgabenverteilung	Statische Struktur der Koordinationswege. Gegenseitige Abhängigkeit (horizontal) besteht nicht. Hoher Konkretisierungsgrad der Aufgaben.	Horizontale Abhängigkeiten zwischen Stelleninhabern. Nur Rahmenvorgabe, ansonsten geringe Konkretion der Aufgabenstellung.
Willensbildung	Monokratisches Ein-Mann-Prinzip. Auf Beratung und Besprechung wird verzichtet. Eine Beteiligung der Mitarbeiter erfolgt nicht.	Wechselseitige Abmachungen und Vereinbarungen führen zu einer Verantwortung der Leitung auch nach unten.
Informationsströme	Hierarchie gibt den Dienstweg vor und kanalisiert die Informationen. Horizontale Kommunikationsmöglichkeiten bestehen nicht.	Informationen fließen wechselseitig von oben nach unten und sind nicht an formale Wege gebunden.
Kontrollen	Leitung gibt die einzelnen Arbeitsschritte bis ins Detail vor und überwacht durch Androhung von Sanktionen die Ausführung unmittelbar.	Vor allem die Berücksichtigung der Rahmenplanung und das Verhalten bei unvorhergesehenen Ereignissen bestimmen die Kontrolle.
Motivation	Die Furcht vor negativen Sanktionen und die Vermeidung von Mißerfolgen prägt die relativ mechanische Handlungsweise von Unterebenen. Extrinsische Orientierung.	Gezielte Förderung von Einstellung Fähigkeit und Verhaltensweise der Mitarbeiter. Freiwillige Arbeitsbereitschaft und intrinsische Orientierung.

Abb. Nr. 6: Strukturmerkmale des autoritären und des kooperativen Modells

Die Mitbestimmungschancen für Untergebene werden erleichtert, wenn sich die Unternehmen in der intensiven Phase auf Grund von Einsicht oder auf Grund von Zwang einem mehr kooperativen Modell zuwenden.

Die Bedingungen, unter denen der autoritäre Typus überhaupt funktionsfähig bleibt, sind nämlich bei komplexer und dynamischer Wirtschaftsstruktur nicht mehr gegeben.¹ Die Vorteile des autoritären Modells - Schnelligkeit, Präzision, Eindeutigkeit, Kontinuität - lassen sich nur unter folgenden Voraussetzungen nutzen:²

- (1) Die Unternehmensumwelt muß einen hohen Grad an Stabilität aufweisen. Anpassungs- und Innovationsprobleme mit dem Zwang, neue Wege zu beschreiten und zu lernen, dürfen kaum vorkommen. Dazu zählen auch zeitstabile Zielsysteme, um diese bei Anweisungen bereits voll und ganz berücksichtigen zu können.
- (2) Der erforderliche Informationsbedarf muß gering und standardisierbar sein, der Kooperations- und Koordinationsbedarf niedrig. Das ist der Fall, wenn die zu bewältigenden Aufgaben repetitiver Natur und routinemäßig erfüllbar sind.

¹ Zu den Funktionsbedingungen der Konzepte vgl. J. Möhring, Leitung und Förderung in Genossenschaften, in: Führungsprobleme in Genossenschaften, (Hrsg.) E. Boettcher, Tübingen 1977, S. 169 sowie J. Wild, Organisation und Hierarchie, in: ZfO, 42. Jg. (1973), S. 45-54, außerdem O. Neuberger, Führung, in: Organisationspsychologie, (Hrsg.) A. Mayer, Stuttgart 1978, S. 290 ff.

² Vgl. J. Wild, a.a.O., S. 51.

- (3) Die Verlässlichkeit der Reaktionen ist wichtig. Mitarbeiter sind zur Unselbständigkeit und zu bedingungslosem Gehorsam anzuleiten. Sie werden als Produktionsfaktoren mit wenig differenzierter Motivationsstruktur betrachtet. Informelle Prozesse haben keine Relevanz, die Kontrolle erfolgt direkt und unmittelbar.

Dynamik und Komplexität verlangen hingegen in der intensiven Phase

- a) die Bewältigung einer hohen Änderungsrate nicht vorhersehbarer Informationen,
- b) die kapazitätsmäßig von einzelnen Vorgesetzten qualitativ und quantitativ gar nicht verarbeitet werden können,
- c) wo deswegen die freiwillige Bereitschaft zur Mitarbeit von Bedeutung ist, da kaum präzise Zielvorgaben und eine Überprüfung der Einhaltung möglich sind.

Hier bietet sich eigentlich nur ein mehr kooperatives Konzept an.

Diese Überlegungen mit der Konsequenz erweiterter Teilhabechancen haben unbestritten Geltung für den Personenkreis im Unternehmen¹,

- deren Tätigkeitsbereiche weitgehend nicht durch Vorgaben und Entscheidungsprämissen höherer Instanzen vorstrukturiert sind,
- die Aufgaben zu verrichten haben, die innovativer Natur sind und zu denen die notwendigen Informationen vom jeweiligen Vorgesetzten nicht beschafft und verarbeitet werden können, wo folglich auch geringe Kontrollmöglichkeiten bestehen.

¹ Vgl. D. Budäus, a.a.O., S. 82.

Bezogen auf die obige Trennung zwischen politischer, administrativer und operativer Ebene dürfte im obigen Zusammenhang vor allem die administrative Ebene angesprochen sein. Ihre Teilhabeerstreckt sich zwar nicht auf politische Grundsatzentscheidungen, aber immerhin auf die Ausfüllung von Rahmenplanungen. Ebenso benötigen Expertenteams und kreative Gruppen auf Grund der Eigenart ihrer Tätigkeit eine gewisse Autonomie. Die Freiheitsbeschränkungen sind also auf der administrativen Ebene in jedem Fall begrenzt und die Chancen für Mitbestimmung dementsprechend günstig. Bedeutet dies, daß der technologische Wandel für die operative Ebene, auf der in hohem Maße Routineentscheidungen anstehen, keine Wege erschließt?¹

cd. Arbeitsorganisatorische Teilhabe auf der operativen Ebene

Neuere Konzepte und empirische Erfahrungen, auf die im 2. Abschnitt dieses Kapitels näher eingegangen werden soll, deuten darauf hin, daß in diesem Bereich Freiheitsräume für Mitbestimmung vor allem durch eine alternative Gestaltung der Arbeitsorganisation geschaffen werden können. Von Interesse ist vor allem der Grad der Arbeitszerlegung. Er bestimmt auf der operativen Ebene der direkten Verrichtungen die Spezialisierung und setzt damit für diesen Bereich

¹ "Gruppenstrukturen" für Routinetätigkeiten werden z.B. abgelehnt von E. Grochla, Unternehmensorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 227.

Funktionen fort, die Entscheidungsdelegation und Aufgabendezentralisation vor allem für die administrative Ebene haben. Es geht um die Frage, wie sehr oder wie wenig das Arbeitsfeld des einzelnen Arbeitnehmers strukturiert werden soll.

Das tayloristische Prinzip der weitestgehenden Arbeitszerlegung - also der Verkleinerung des Arbeitsfeldes in elementare, physisch-technische Schritte mit extrem kurzem Zyklus, ohne jeden Handlungsspielraum, mit auffallend engen Kontrollspannen - orientiert sich am wirksamsten Einsatz menschlicher Arbeitskraft und ihre möglichst gezielte Nutzung. Es geht dabei von einem rein mechanisch reagierenden Menschen aus, der auf soziale Kontakte keinen Wert legt. Dieser Menschentypus deckt sich aber nicht mit der Realität der modernen Industriegesellschaft, wie an verschiedenen Stellen der vorhergehenden Untersuchung klar geworden ist.

Es stellt sich die Frage, welche Form der Arbeitszerlegung als Determinante der Arbeitsorganisation in einem Prozeß volkswirtschaftlichen Strukturwandels zweckmäßig ist und welche konkreten Chancen für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer daraus resultieren.

Von den ökonomischen Grundannahmen der Nichtvergeudung, Nichtsättigung und der Eigennützigkeit soll auch dieses Mal ausgegangen werden.

Die Vermutung geht dahin, daß die Mitbestimmung auch auf der operativen Ebene die Kosten verringern kann. Im 2. Abschnitt dieses Kapitels erfolgt also eine Anwendung des hier begründeten Mitbestimmungsverständnisses auf einen konkreten Bereich. Es sei hier von "arbeitsorganisatorischer Mitbestimmung" gesprochen.

d. Zusammenfassung

Die institutionellen Regelungen von Mitbestimmung in der Bundesrepublik geben dem einzelnen Arbeitnehmer nur wenig individuelle und direkte Mitbestimmungschancen. Der Typus der indirekten (repräsentativen) Mitbestimmung stößt an Grenzen.

Wichtige Daten und Informationen gehen nicht als Entscheidungsprämisse in den unternehmerischen Willensbildungsprozeß ein. Dadurch können Kosten entstehen.

Theoretische Ansätze betonen ebenfalls den Stellenwert direkter Formen der Mitbestimmung, um so der funktionalen Bedeutungszunahme von Teilen der Arbeitnehmerschaft Rechnung zu tragen, das Kritikpotential wirksam zu verstärken und keine Produktivitäts- und Effektivitätsrisiken in Kauf zu nehmen.

Unterschiedliche Intensitätsgrade sind je nach Unternehmensebene angezeigt und zweckmäßig.

Für die operative Ebene hängt der Freiheits-spielraum insbesondere vom Grad der Arbeitszerlegung ab.

Werden nun durch arbeitsorganisatorische Mitbestimmung die Kosten verringert?

2. Direkte Mitbestimmung auf der operativen Ebene

Die Diskussion über eine direkte Mitbestimmung auf der operativen Ebene wird in der Bundesrepublik im Rahmen der Auseinandersetzungen um

eine "Humanisierung der Arbeitswelt"¹ geführt.

Den einen Schwerpunkt des Problemkomplexes bildet die Ergonomie, eine wissenschaftliche Disziplin, die sich insbesondere für die Gesamtbelastung des Menschen interessiert, so für die Abstimmung zwischen menschlichen Bedürfnissen und maschinellen Erfordernissen, die dabei das gesamte Arbeitsumfeld wie eventuelle Auswirkungen von Lärm, Luft, monotonen Bewegungsabläufen im Blickfeld hat. Der andere Schwerpunkt der Humanisierungsdebatte kreist um Maßnahmen zur Reduzierung von extremer Arbeitsteilung und Spezialisierung, um auf diese Art und Weise die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit zu steigern.

Eine Forderung nach "sinnvoller" Gestaltung der Arbeit, die dem Arbeitnehmer Möglichkeiten der Selbstentfaltung bietet, kommt beobachtbaren Tendenzen entgegen:

- (a) dem beschleunigten technisch-ökonomischen Wandel, der auch auf der untersten Ebene einen innovativen, kreativen und flexiblen Arbeitseinsatz verlangt,
- (b) die Erhöhung des Anspruchsniveaus bei weiten Teilen der Arbeitnehmerschaft infolge verlagerter gesellschaftlicher und ökonomischer Einstellungen,
- (c) die Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeitskraft, die das Unternehmen noch mehr zu einer optimalen Nutzung zwingt,

¹ Vgl. F. Vilmar, (Hrsg.) Menschenwürde im Betrieb, Reinbek bei Hamburg 1973; S. Balduin, Menschenwürde im Betrieb - Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt, in: Das Mitbestimmungsgespräch, Jg. 18 (1972), S. 139-142; Derselbe, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Das Mitbestimmungsgespräch, Jg. 19 (1973), S. 183-187.

- (d) die Erkenntnisse über Kosten infolge fehlender Motivation, Fluktuation, hoher Fehlzeiten.

Dieser zweite Komplex der Humanisierungsdiskussion über neue Konzepte der Arbeitsorganisation soll im folgenden behandelt werden. Mit diesen Alternativen verbindet sich die Vermutung, daß über sie auch auf der untersten Hierarchieebene direkte Mitbestimmung von Arbeitnehmern angestrebt werden kann und daß es aus Kostengründen auch zweckmäßig ist, auf einen solchen Wandel abzu zielen.

Diese Vorgehensweise deckt sich mit bisherigen Ergebnissen dieser Arbeit, die u.a. mehr oder weniger darauf hinauslaufen, Wege der direkten Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Alternative und Ergänzung zu den bestehenden gesetzlichen Regelungen aufzuzeigen.

Der Gedankengang erfolgt in fünf Schritten:

- zunächst werden unterschiedliche Grade der Arbeitszerlegung und ihre Auswirkungen auf das Autonomiepotential behandelt,
- anschließend wird der Zusammenhang von intrinsischer Arbeitsorientierung und den Kosten zu enger Verhaltensrestriktionen aufgezeigt,
- dann gezielte Strategien zur Schaffung von Mitbestimmungsspielräumen betrachtet,
- um letztlich den optimalen Mitbestimmungsgrad durch Gegenüberstellung gegenläufiger Kostenkurven abzuleiten.

a. Grade der Arbeitsteilung und Autonomiepotential auf der untersten Ebene

aa. Repetitive Teilarbeit

Auf der untersten Ebene der Hierarchie hängt der Handlungsspielraum von der Gestaltung der Arbeitsorganisation ab. Wie soll im einzelnen die Gesamtheit der technisch-organisatorischen Aufgaben den im Betrieb Beschäftigten zugeordnet werden?

Die Arbeitsorganisation bestimmt u.a. den Grad der "Arbeitszerlegung". Darunter ist die Aufgliederung eines "operativen Prozesses in einfache, interdependente Teilarbeiten und ihre Weisung an einzelne Stellen und Individuen" zu verstehen.¹

Die denkbaren unterschiedlichen Intensitätsgrade der Arbeitszerlegung kann das Unternehmen als Instrumentarium einsetzen, um die Verhaltensfreiheiten und Mitbestimmungschancen für die Arbeitnehmer zu vergrößern. Damit würden auch wirksame Konsequenzen aus zwei Erkenntnissen gezogen, die im ersten Kapitel dieser Arbeit erläutert worden sind:

1 Zur Definition der organisatorischen Instrumentvariablen "Arbeitszerlegung" vgl. W.Hill/R. Fehlbaum/P.Ulrich, Bd. I, a.a.O., S. 298. Als Voraussetzung für die Anwendung der Arbeitszerlegung gelten

- die Standardisierbarkeit eines Prozesses: nur Prozesse, welche in ihre analytischen Teilschritte zerlegt werden können, lassen auch die personale Aufteilung der Aktivitäten zu;
- die Technologie: Arbeitszerlegung kommt nur bei Vorhandensein einer noch nicht vollautomatisierten spezialisierten Technologie in Frage;
- das Arbeitsvolumen muß groß genug sein, um eine spezialisierte Person mit einer bestimmten Tätigkeit voll auslasten zu können.

Unter diesen Bedingungen sind mechanisierte und automatisierte Transformationsprozesse möglich. Arbeitnehmer sind nicht mehr auf die Herstellung eines bestimmten Produkts, sondern auf eine Verrichtung oder Maschine spezialisiert, Ebenda, S. 299.

- (1) Den steigenden qualifikatorischen Anforderungen an die Arbeitskräfte im Verlauf der Technisierung.
- (2) Das Bedürfnis der Arbeitnehmer nach stärkerer Herausforderung ihrer Fähigkeiten, die konzentriertere Ausrichtung auf den eigentlichen Arbeitsinhalt sowie die damit verbundene Bereitschaft zu höherer Leistung.

Im einzelnen kann die Ausweitung oder Einengung des Arbeitsinhaltes, die Intensität der Arbeitszerlegung also, abhängig gemacht werden von folgenden Faktoren:¹

- Länge des Arbeitszyklus: Gemeint ist damit die Häufigkeit der Wiederholung einzelner Arbeitsschritte (Repetitivität), die Zahl der Einzelaktivitäten und Programme, die Zeitdauer von Zyklen, an denen der Arbeitnehmer beteiligt ist.
- Output pro Zyklus: Die Art des Ausstoßes kann von stark aufgegliederten Teilverrichtungen, die nicht einem vollendeten Zwischen- oder Endprodukt zugeordnet werden können, bis hin zu ganzheitlichen Tätigkeiten mit geringer Spezialisierung wie im Handwerk variieren.
- Ort der Planung und Kontrolle: Inwieweit geht das Vorbereiten der Aktivität und die Sache selbst von unterschiedlichen Personen aus, wer kontrolliert das Ergebnis, welchen Sachzwang übt die Maschine aus?
- Ausmaß der sozialen Interaktion: Welche Kontaktmöglichkeiten haben die Arbeitnehmer untereinander?

¹ Ebenda, S. 301.

Es dürfte nun unmittelbar einleuchtend sein, weshalb gerade bei eintöniger, repetitiver Teilarbeit die Mobilisierung von Qualifikation und Fähigkeiten und damit die Schaffung eines Freiraumes für Mitbestimmung besonders gering ist.

Das sei noch im einzelnen erläutert.

Repetitive oder elementare Teilarbeit kann als äußerster Pol auf einem Kontinuum von Graden der Arbeitszerlegung interpretiert werden, dem auf der anderen Seite der Pol ganzheitliche Arbeit gegenübersteht, auf den weiter unten eingegangen wird.¹

Repetitive Teilarbeit ist als Element der gesellschaftlichen Arbeitsteilung in komplexen Industriegesellschaften und der technischen Arbeitsvereinfachung in Verbindung mit modernen Apparaturen zu sehen. Sie läuft hinaus auf eine isolierte Handhabung einfachster Arbeitselemente und wird im einzelnen bestimmt durch²

- einen Arbeitszyklus von geringerer Zeitdauer; die einzelnen Handgriffe werden häufig wiederholt und unterliegen völlig der Routine,
- einen Output pro Zyklus, der sich nicht wesentlich vom Input unterscheidet und stark aufgegliederten Vorrichtungen entspricht,
- Planung und Kontrolle mit geringem Ermessensspielraum des Ausführenden; statt dessen präzise Vorgaben und Kontrollen, u.a. durch maschinelle Einrichtungen wie Fließbänder,

1 Bei der nachfolgenden Kennzeichnung bestimmter Grade der Arbeitszerlegung wird Bezug genommen auf W. Hill/R. Fehlbach/P. Ulrich, a.a.O., S. 298-318.

2 Vgl. Ebenda, S. 203 f.

- eine kaum vorhandene und auch von den Erfordernissen her überflüssige soziale Interaktion; die Abläufe sind im wesentlichen vorweg durch Programme festgelegt und weitgehend standardisiert.

Die massive Reduzierung des Handlungsspielraumes für den einzelnen Arbeitnehmer deckt sich im wesentlichen mit dem Konzept der "wissenschaftlichen Betriebsführung" des Taylorismus, das durch analytische Aufteilung elementarer Arbeitsbewegungen schädliche Umgebungseinflüsse und menschliche Unsicherheitsfaktoren möglichst ausschalten will.

In den Kernpunkten strebt diese "Philosophie" an:¹

- die maximale Spezialisierung durch Minimierung der Anzahl der Aufgaben, die mit einem Arbeitsauftrag verbunden sind,
- die Vergrößerung der Wiederholungshäufigkeit und der Routine und die Verringerung der Anforderungen,
- die Betrachtung des Arbeitnehmers als isoliertes Individuum ohne wesentliche Beziehungen zu seinen Kollegen,
- die Verringerung der Anlernzeit,
- die Unterstellung, daß die einzige Quelle der Motivation der Arbeitnehmer zu guten Leistungen finanzieller Art sei.

Die tayloristische Bewegungsablaufanalyse wollte Regeln für eine effiziente Organisationsstruktur aufstellen, sie übersah jedoch soziale Aspekte und die Tendenz zu qualitativ anspruchsvoller, nicht beliebig aufteilbarer Arbeit. Die Arbeitsvollzüge werden nicht vom Arbeiter selbst gestaltet.

¹ Vgl. P.A. Clark, Organizational design, London 1972, zitiert nach: F.J. den Hertog, Arbeitsstrukturierung. Experimente aus Holland. Bern/Stuttgart/Wien 1978, S. 13.

tet, sondern von Spezialisten bis ins Detail vorgegeben. Im Endeffekt soll die Entscheidungsfreiheit und der Kontrollraum systematisch verkürzt werden.

Wenn elementare Teilarbeiten nun durch technische Einrichtungen wie das Fließband miteinander verbunden werden, bedeutet dies zusätzlich eine Einschränkung des Handlungsspielraumes. Die Chancen zu sozialen Kontakten sinken durch den fertigungstechnischen Ablauf und die präzise Vorausplanung auf ein Minimum.

In der Unternehmenspraxis gibt es zwar nach wie vor einen großen Einfluß der wissenschaftlichen Betriebsführung; vor allem wird ihr Erkenntniswert für die Standardisierung von Arbeitsfolgen betont.¹

Dennoch sind im betrieblichen Alltag Bemühungen zu beobachten, den Autonomiebereich auf der untersten Hierarchieebene auszuweiten.

ab. Handlungsspielraum durch ganzheitliche Arbeit

Nur wenn vor dem Hintergrund gestiegener Qualifikation und höherem Anspruchsniveau die für den operativen Bereich typische Strategie einer extremen Einschränkung der Verhaltensfreiheit verlassen wird, kristallisieren sich Spielräume für Mitbestimmung heraus.

¹ Vgl. R.H. Kasteleiner, Partnerschaft und humane Arbeitswelt im Unternehmen von morgen, Düsseldorf 1974, S. 49. Vgl. auch H.J. Pohl, Unternehmensführung und Mitbestimmung bei technologischem Wandel. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, München 1978, S. 48.

Die Abbildung Nr. 7 zeigt den Zusammenhang auf.¹

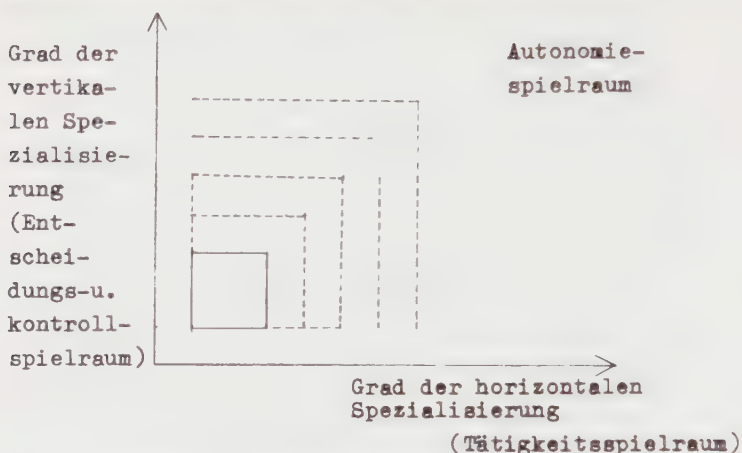


Abb. 7: Autonomie am Arbeitsplatz

Ein Autonomiebereich für die Teilhabe der Arbeitnehmer dürfte um so weniger existieren, je geringer die Abwechslung und Reichweite bei der Aufgabenstellung ist (= Horizontale Dimension des Tätigkeitsspielraumes) und je geringer die selbständigen Planungs- und Kontrollaufgaben sind (= Vertikale Dimension des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes).

Die Erweiterung in der horizontalen Dimension (Tätigkeitsspielraum) bezieht sich vor allem auf die Strategien des Job Rotation und des

¹ Vgl. zu dieser Darstellung E. Ulich/P. Groskurth/A. Bruggemann, Neue Formen der Arbeitsorganisation. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, Frankfurt/M. 1973, S. 64.

Job Enlargement.¹

Im Fall der ersten Strategie handelt es sich um einen systematischen Arbeits- und Aufgabenwechsel, bei dem mehrere Personen ähnliche und gleichartige Tätigkeitselemente nach einem bestimmten Zeitrhythmus tauschen. Durch eine gewisse Varietät soll einseitigen physischen Belastungen sowie der Monotonie und Ermüdungserscheinungen vorgebeugt werden. Es geht jedoch hier nach wie vor um strukturell gleichartige, elementare Verrichtungen wie beim Job Enlargement. Job Enlargement beinhaltet eine gewisse Zusammenfassung einzelner Funktionen und läuft für den Arbeitnehmer auf eine quantitative Ausweitung der Gesamtaufgabe hinaus. Auch in diesem Fall steht das Bemühen um einen Beanspruchungswechsel und das Zurückdrängen von einseitigen Belastungen im Vordergrund.

Hingegen tangiert Job Enrichment zusätzlich die vertikale Dimension. Parallel werden gleichartige und qualitativ andere Elemente komprimiert. Insbesondere durch die Integration von Entscheidungs-, Kontroll- und Verantwortungskompetenzen vergrößert sich der Handlungsspielraum für das Individuum.

Eine derartige Verbreiterung des Arbeitsinhaltes erleichtert soziale Kontakte und strebt in Richtung einer zusätzlichen Qualifizierung der Arbeitskräfte. Die Kontrolle durch Vorgesetzte wird erheblich verringert.

¹ Eine Erläuterung und Analyse der einzelnen Strategien findet sich bei W. Rohmert/F.J. Weg, Organisation teilautonomer Gruppenarbeit. München, Wien 1976, S. 28 ff. Auf die konkreten Auswirkungen der Strategien in der Praxis wird weiter unten eingegangen.

Das vor allem in Norwegen und Schweden bekannt gewordene Konzept autonomer oder teil-autonomer Gruppen bedeutet im wesentlichen einen hohen Grad der qualitativen Arbeitsbereicherung auf Gruppenbasis. Allerdings sollte auch hier im äußersten Fall der völligen Unabhängigkeit nur von teilweiser Autonomie gesprochen werden, da immerhin noch eine Integration in den Gesamttablauf des Betriebes unumgänglich ist.

Von Mitbestimmung soll im folgenden nur die Rede sein, wenn neben der horizontalen auch die vertikale Dimension der Unabhängigkeit berührt wird und folglich der gesamte Handlungsspielraum für die Arbeitnehmer zunimmt. Diese eben skizzierten Strategien enthalten unterschiedliche Freiheitsgrade und hängen mit einem bestimmten Ausmaß der "Arbeitszerlegung" zusammen.

Das idealtypische Gegenstück zur elementaren Teilarbeit bildet als entgegengesetzter Pol auf einem Kontinuum von Intensitätsgraden der Arbeitszerlegung die ganzheitliche Arbeit.

Zum Inhalt dieser Ausprägung zählen¹

- ein Arbeitszyklus von langer Dauer, der die Fähigkeiten des Arbeitnehmers herausfordert und kreative Vorgehensweisen verlangt,
- ein Output, der als vollständiges End- oder Zwischenprodukt eine Beziehung zum Gegenstand erlaubt und über den Input weit hinausgeht,
- eine Planung und Kontrolle mit weitgehender Eigenverantwortlichkeit und fehlender Detailüberwachung durch Vorgesetzte,

¹ Vgl. W.Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Bd. I, a.a.O., S. 306 f.

- eine soziale Interaktion, die zur betrieblichen Gesamtkoordination von parallelen, eigenständigen Tätigkeiten unumgänglich und zwingend erforderlich ist und insgesamt eine rege und intensive Kommunikation bedingt.

Das Ausmaß der Arbeitszerlegung entscheidet von daher nicht unwesentlich über den Handlungsspielraum des einzelnen Arbeitnehmers.

Ob es nun allerdings aus ökonomischen Gründen auch zweckmäßig erscheint, dieses Instrumentarium auch dann bewußt und gestaltend einzusetzen, wenn es von den Gegebenheiten nicht ohnehin erzwungen wird, soll mit einem Blick auf die Entwicklung der Technologie, der Apparaturen und Anlagen geklärt werden. Denn je nach technischem Reifegrad sind unterschiedliche Informationsverarbeitungskapazitäten und Qualifikationen der Arbeitnehmer erforderlich, verschiedene Anspruchsniveaus zu berücksichtigen.

Blauner schreibt einer Abfolge von Entwicklungsstadien der modernen Technologie einen Abbau von Verhaltensrestriktionen zu.¹

Die erste, handwerklich geprägte Phase kennzeichnet "ganzheitliche Arbeit", die dem Beschäftigten relativ hohe Qualifikationen abverlangt. Das Zeitalter der industriellen Massenproduktion führt in Verbindung mit der Fließbandtechnik zu einer erheblichen Einschränkung von Freiräumen und zu einer Reduzierung des menschlichen Arbeitsanteils auf bestimmte Griffsfolgen an Einzelaggregaten.

¹ Vgl. R. Blauner, Alienation and Freedom, Chicago/London 1964, zur Abfolge der Entwicklungsstadien und dem Schema S. 166 ff. Vgl. auch E. Bock-Rosenthal/H. Hachmeister/A. Röder-Sorge, Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Möglichkeiten der Demokratisierung betrieblicher Organisation. Unveröffentlichter Forschungsbericht, Münster 1976, S. 61 f.

Von der dritten Phase, der Prozeßfertigung, erwartet Blauner hingegen Freiheit und Verantwortlichkeit des einzelnen Arbeitnehmers als dominierende Komponenten der Qualifikation.¹

Die Stadien der technologischen Entwicklung und das davon abhängige Ausmaß der Verhaltensrestriktionen gehen aus Abbildung 8 hervor:²

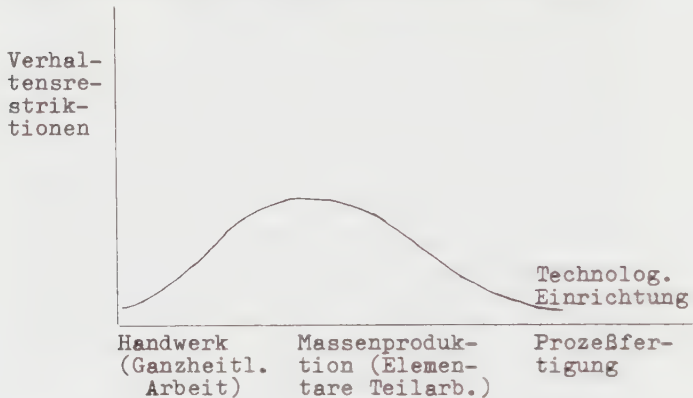


Abb. 8: Verhaltensrestriktionen in der Abfolge technologischer Entwicklungen

Der Rückgang der Verhaltensrestriktionen in der Phase der Prozeßfertigung wäre gleichzusetzen mit größeren Chancen für die Mitbestimmung auf der operativen Ebene.

Gaitanides kommt zu der Schlußfolgerung, daß "bei handwerklichen Produktionsbedingungen sowie prozeßgesteuerten Fertigungsabläufen ganzheitliche Arbeitsinhalte arbeitsorganisatorisch

1 R. Blauner, a.a.O., S. 167.

2 Vgl. F.J. den Hertog, a.a.O., S. 18.

realisierbar sind."¹

Wenn Fricke's These von dem Vorhandensein alternativer organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten bei ein und demselben technischen Niveau richtig ist², bedeutet dies für die Mitbestimmung, daß über eine gezielte Änderung des Kontextes, unter dem Arbeit geleistet werden muß, Mitbestimmungspotentiale erschlossen werden können, allerdings in Abhängigkeit vom jeweiligen technologischen Reifegrad.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ändert auch eine mehr pessimistische Einschätzung der Qualifikationsentwicklungen für die Gesamtheit der Arbeitnehmerschaft in den modernen Industriestaaten nichts daran, daß zumindest für Teilbereiche und einzelne Gruppen eine größere Autonomie aktiv anzustreben oder, soweit schon gegeben, ihr wenigstens Rechnung zu tragen ist. Ansonsten sind ökonomische Nachteile auf Grund zu geringer Innovationsfähigkeit und Flexibilität zu befürchten.

Bislang gibt es in der Literatur erst wenige Ansätze, die an Hand operationaler Kriterien klarmachen, in welcher Richtung Arbeitsstrukturen angesichts dynamischer Umwelt und eines

1 M. Gaitanides, Produktionstechnische Bedingungen und Arbeitsqualität, in: Arbeitsqualität in Organisationen, (Hrsg.) K. Bartölke/E. Kappler/St.Laske/P. Nieder, Wiesbaden 1978, S. 187.

"Die Bedeutung der technischen Anlagen liegt in ihrem Vermögen, das Individuum von den Arbeitsanforderungen der Umwelt zu entlasten." vgl. Derselbe, Industrielle Arbeitsorganisation und technische Entwicklung, Produktionstechnische Möglichkeiten qualitativer Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, Berlin/New York 1976, S. 16.

2 Vgl. W. Fricke, a.a.O., S. 43 ff.

schnellen technischen Wandels weiterentwickelt werden müssen, und vor allem, wie eine Bereitschaft zur Veränderung und Kreativität bei den Arbeitnehmern gewissermaßen künstlich geschaffen werden kann.¹

b. Ökonomische Auswirkungen von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

ba. Intrinsische Arbeitsorientierung

Als Resultat des vorhergehenden Abschnitts sei noch einmal herausgestrichen, daß je nach Grad der Arbeitszerlegung faktisch unterschiedliche Handlungsspielräume für die Arbeitnehmer entstehen. Allerdings veranlassen die vorhandenen, alternativen arbeitsorganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten gleichzeitig zu der Überlegung, welche Kosten ggf. dadurch auftreten, daß auf eine mögliche Reduzierung der Arbeitsteilung verzichtet wird. Diese Reduzierung wäre mit einer Erweiterung des Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraumes verbunden.

Kosten können auftreten, wenn fehlende Arbeitszufriedenheit² die Leistungsbereitschaft und Mo-

1 Erste Ansätze zur Ableitung organisatorischer Strukturvariablen, die auf die Innovationsbereitschaft der Arbeitnehmer Einfluß nehmen, untersuchen W.L. French/C. Bell, Organisationsentwicklung, Stuttgart 1977, sowie B. Sievers, Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977.

2 Über die Verwendung des Indikators "Arbeitszufriedenheit" herrscht in der Literatur keine Einigkeit. Ungeklärt ist die Validität der voneinander abweichenden Methoden der Messung subjektiver und objektiver Arbeitszufriedenheit, ebenso die Relevanz einzelner Determinanten der Zufriedenheit wie Handlungsspielraum, Zusammensetzung der Arbeitsgruppen, physische Arbeitsbedingungen usw. Einen guten Überblick neuerer Forschungsergebnisse bieten A. Bruggemann/P. Groskurth/E. Ulich, Arbeits-

tivation beeinträchtigt.

Von Arbeitszufriedenheit ist dann zu sprechen, "wenn ein Individuum die Befriedigung seiner Bedürfnisse gemäß seinem Anspruchsniveau antizipiert."¹ Arbeitszufriedenheit hängt vor allem davon ab, welche Einstellung das Individuum zu seiner Arbeit hat. Hier läßt sich analytisch zwischen extrinsischer und intrinsischer Arbeitsorientierung differenzieren.

Extrinsisch ausgerichtete Arbeitnehmer stellen ihre Tätigkeit in den Dienst des Lohnerwerbs, geben ihr einen instrumentalten Charakter, um damit beispielsweise Konsum- und Freizeitbedürfnisse befriedigen zu können. Arbeitnehmer mit intrinsischer Motivation betonen den Wert der Arbeit als solcher. Ihre Aktivitäten hängen nicht von den Belohnungen und Bestrafungen Dritter ab, sondern beziehen ihre Stoßkraft aus dem Arbeitsvollzug selbst. Durch die Bewältigung der Arbeitsaufgabe erfährt das Wirtschaftssubjekt Befriedigung.

Es liegt nunmehr auf der Hand, daß Arbeitnehmer,

Fortsetzung v. S. 172

zufriedenheit, Bern/Stuttgart/Wien 1975 sowie O. Neuberger, Theorien der Arbeitszufriedenheit, a.a.O., außerdem M. Timmermann, Personalführung, Führungsstil, Motivation, Mitbestimmung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1977.

- 1 H. Steinmann/M. Heinrich, Arbeitsteilung und Motivation in: Neue Wege in der Arbeitswelt, (Hrsg.) W. Engels, Frankfurt/New York 1978, S. 51. Die bis heute entwickelten Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit haben bislang keinen Genauigkeitsgrad erreicht, der eindeutige Rückschlüsse zwischen Bedingungen und Auswirkungen gestattet. Das Heranziehen von Symptomen wie Fluktuation und Fehlzeiten dient folglich mehr der Konstruktion von hypothetischen Zusammenhängen. Vgl. auch O. Neuberger, Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974, S. 141 ff.

die mehr auf intrinsische Anreize reagieren, eher zum Handeln veranlaßt werden, wenn sie die Chance zur Selbstverwirklichung und Herausforderung der eigenen Anlagen und Fähigkeiten sehen.

Diese Erkenntnis deckt sich mit der zentralen Schlußfolgerung aus der gegenwärtig wohl am intensivsten diskutierten Motivationstheorie von Herzberg, der sogenannten "Zwei-Faktoren-Theorie".¹

In Anlehnung an die Maslowsche Bedürfnispyramide² benannte Herzberg vor dem Hintergrund empirischer Untersuchungen Faktoren, die als ursächlich für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Menschen am Arbeitsplatz angesehen werden können.

Als prägende Determinanten kristallisierten sich dabei zwei unterschiedlich wirkende Faktor-Gruppen heraus:

- (a) Faktoren, die Unzufriedenheit hervorrufen, deren negativer Einfluß vermieden werden muß, sogenannte Vermeidungsfaktoren:³
 - Gestaltung der äußeren Arbeitsbedingungen,
 - Soziale Beziehungen (Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen, unterstellten Mitarbeitern),

1 F. Herzberg, Work and the Nature of Man, 4. Aufl., Cleveland/New York 1971.

2 Vgl. die Darstellung im ersten Kapitel dieser Arbeit.

3 Vgl. A. Bruggemann/P. Groskurth/E. Ulich, a.a.O., S. 36. Es sei darauf verwiesen, daß bei der Übersetzung der von Herzberg geprägten Begriffe gelegentlich Veränderungen der Begriffsinhalte auftreten.

- Unternehmenspolitik und -administration,
 - Bezahlung einschließlich Sozialleistungen,
 - Krisensicherheit der Arbeitsplätze;
- (b) Faktoren, die eine positive Auswirkung auf die Zufriedenheit haben, sogenannte Motivationsfaktoren:
- die Tätigkeit selbst,
 - die Möglichkeit, etwas zu leisten,
 - Verantwortung bei der Arbeit,
 - Aufstiegsmöglichkeiten,
 - Anerkennung.

Während eine kritische Einschätzung der Vermeidungsfaktoren seitens der Arbeitnehmer die Arbeitsmotivation negativ beeinträchtigt, regen die Motivatoren zu verstärkter Leistungsbereitschaft an.

Herzbergs Kerngedanke von den beiden getrennten Bedürfnissystemen ist in der Literatur umstritten geblieben. Insbesondere werden jedoch auch Bedenken gegen das methodische Vorgehen bei der Gewinnung der Ergebnisse angemeldet.¹

Wichtig und brauchbar dürfte jedoch Herzbergs Grundaussage sein, wonach die Motivation zur Arbeit in höher entwickelten Gesellschaften insbesondere von intrinsischen Anreizen abhängt, die den Arbeitsinhalt als solchen also berühren.

¹ Zur Kritik an Herzberg vgl. G. Rühl, Untersuchungen zur Arbeitsstrukturierung, in: Industrial Engineering, Zeitschrift für moderne Methoden der wirtschaftlichen Betriebsführung, 3. Jg. (1973), S. 147-198.

Derselbe, Soziotechnologische Systemforschung und -gestaltung, in: Industrial Engineering, Zeitschrift für moderne Methoden der wirtschaftlichen Betriebsführung, 4. Jg. (1974), S. 155-156.

Der Umfang und die Qualität der intrinsischen Elemente hängt von fünf Kerndimensionen des Arbeitsinhaltes ab¹:

- (1) Aufgabenvielfalt, d.h. das Ausmaß, in dem die Ausführung einer Arbeit unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten verlangt.
- (2) Ganzheitscharakter der Aufgabe, d.h. das Ausmaß, in dem die Tätigkeit die Erstellung eines abgeschlossenen und eigenständig identifizierbaren Arbeitsstückes verlangt.
- (3) Bedeutungsgehalt der Aufgabe, d.h. das Ausmaß, in dem die Tätigkeit einen bedeutsamen und wahrnehmbaren Nutzen für andere innerhalb und außerhalb der Organisation hat.
- (4) Autonomie des Handelns, d.h. das Ausmaß, in dem die Arbeit dem Beschäftigten Unabhängigkeit und einen zeitlichen und sachlichen Spielraum bei der Arbeitsausführung läßt.
- (5) Rückkoppelung, d.h. das Ausmaß an Information, das der Arbeitsplatzinhaber über die Ereignisse seiner Arbeit erhält.

Die weiter oben charakterisierte repetitive Teilarbeit genügt diesen Anforderungen offenkundig nicht. Bei diesem Typus wird nun das Maß an Unzufriedenheit um so größer sein, je mehr die Arbeitskräfte intrinsisch ausgerichtet sind. Entsprechend mehr fallen auch die daraus resultierenden Kosten ins Gewicht.

¹ G. Schreyögg/H. Steinmann/B. Zauner, Arbeitshumanisierung für Angestellte. Job-Enrichment im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1978, S. 36.

bb. Kosten enger Verhaltensrestriktionen

Bevor jedoch Schlußfolgerungen aus den möglichen Kosten enger Verhaltensrestriktionen gezogen werden, seien die Vor- und Nachteile einer weitestgehenden Arbeitszerlegung gegenübergestellt. Aus ökonomischen Gründen ist dann eine Erweiterung des Verhaltensspielraumes angezeigt, wenn die Nachteile überwiegen.

Die Forcierung der Arbeitsteilung (Arbeitszerlegung) basiert auf folgenden instrumentellen Rationalisierungseffekten¹:

- Trainingseffekt durch häufige Wiederholungen;
- kurze Anlern- und Einarbeitungszeiten verringern die Verluste bei Personalwechsel;
- durch die Arbeitsvereinfachung können Arbeitskräfte mit wesentlich geringeren Kenntnissen und Fähigkeiten eingesetzt werden, denen ein geringerer Lohn gezahlt wird;
- durch die bedingungslose Anpassung des Menschen an die Maschine ("Mensch als Lückenbüßer") können die technisch rationellsten Produktionsverfahren (Massenfertigung) eingesetzt werden;
- durch die gleichbleibende, auf wenige Handgriffe reduzierte Stellenaufgabe ist eine hochspezialisierte Arbeitsplatzgestaltung möglich; Werkzeugwechsel entfallen; jeder Handgriff kann systematisch rationalisiert werden;
- die von der operativen Ebene getrennte Planung und Arbeitsvorbereitung kann von Spezialisten systematischer und rationeller koordiniert werden;
- jeder Routinetätigkeit kann der physisch und psychisch geeignetste Mitarbeiter zugeordnet

¹ W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Bd. I, a.a.O., S. 312 f.

werden, weil Kenntnisse und Fähigkeiten keine wesentliche Rolle spielen;

- die Durchlaufzeiten der zu bearbeitenden Projekte können verkürzt werden.

Die Vorteile und die Vermeidung von Kosten durch Routine und Vereinfachung bei repetitiven Tätigkeiten oder bei Verrichtungen, die nicht den Ansprüchen der Arbeitnehmer genügen, können leicht überkompensiert werden durch Nachteile, die sich aus der Ablehnung des eigenen Arbeitsplatzes ergeben.

Bei falscher Arbeitsorganisation, die sich auf die Motivation der Belegschaft auswirkt, können Kosten entstehen

- durch eine hohe Fluktuationsquote,
- durch steigende Fehlzeiten,
- durch zunehmenden Krankheitsstand,
- durch geringere Qualität der Arbeit (Aus-
schußquote).

Zur Illustration der Kosten aus steigenden Fehlzeiten, für die keine umfassenden Zusammenstellungen vorhanden sind, soll folgendes Beispiel aus der Verwaltung dienen¹:

"In einer Behörde mit etwa 800 Beschäftigten wurden die Schreibkräfte zum größeren Teil in eine zentrale Schreibkanzlei versetzt, weil man sich einen rationelleren und gleichmäßigeren Einsatz versprach. Dadurch konnten etwa 10 Schreibkräfte von insgesamt 90 eingespart werden. 18 der Schreibkräfte blieben in den Abteilungen und Referaten, 64 wurden in die Schreibkanzlei versetzt. Die Schreibkräfte, die in den Abteilungen verblieben, hatten jährlich 10,9 Fehltage pro Person, die in die Schreibkanzlei versetzt wurden, hatten 19,4 Fehltage pro Person, das sind 8,6 % Fehltage."

¹ R. Fischer, Humanisierung der Arbeitswelt als Ansatz betrieblicher Arbeitsmarktpolitik, in: Betrieb und Arbeitsmarkt, (Hrsg.) H.J. Ehreiser/
F.R. Nick, Wiesbaden 1978, hier S. 139

Fluktuationskosten entstehen u.a. für die Eingewöhnung neuer Arbeitskräfte. So soll der Weggang eines Facharbeiters etwa 9000,- DM, der eines Hilfsarbeiters 2500,- DM, der eines leitenden Angestellten 10000,- DM kosten.¹

Fluktuation, Abwesenheit wegen Krankheit, Starrheit des Produktionssystems, Anpassungshemmnisse lösten beispielsweise bei Philips in Holland eine Signalwirkung aus und veranlaßten das Einschlagen kostengünstigerer Wege der Arbeitsstrukturierung. So heißt es: "In unseren Produktionsorganisationen ist das Aufgabenpaket oft schlecht abgestimmt auf die Möglichkeiten des Menschen, der die Arbeiten ausführen muß. Mit der Zunahme der Unterbelastung steigt die Wahrscheinlichkeit von Abwesenheit und Fluktuation. Fluktuation ist teuer, weil sie vor allem von Neuestellten verursacht wird, die nach einigen Monaten wieder kündigen."²

Exakte Quantifizierungen von Kosten dürften vorerst kaum möglich sein. Dennoch besteht kein Zweifel, daß vorrangig betriebswirtschaftliche Kosten Gesichtspunkte Unternehmensleitungen zu einer Beteiligung der Arbeitnehmer veranlassen.³

1R. Fischer, a.a.O. Zum Berechnungsschema von Fluktuationskosten und den Determinanten einer Fluktuationsentscheidung vgl. P. Sabathil, Fluktuation von Arbeitskräften. Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, München 1977, S. 126 ff.

2 F.J. den Hertog, a.a.O., S. 50.

3 Vgl. die Einführung S. 15 von E. Pieroeth in die deutsche Übersetzung der amerikanischen Regierestudie "Work in America". (Die 8 Stunden am Tag. Eine sozialkritische Studie. Mit einer Einführung von Elmar Pieroeth, München 1974, S. 15).

Dies deckt sich auch mit anderen Umfrageergebnissen.¹

Damit dürfte eine Schlußfolgerung gerechtfertigt sein: Unter bestimmten Voraussetzungen zwingen bei rationalem ökonomischen Handeln Kostengesichtspunkte zu einer Erweiterung des Handlungs- und Mitbestimmungsspielraumes für Arbeitnehmer auf der operativen Hierarchieebene.

c. Strategien zur Schaffung von Mitbestimmung

ca. Mögliche Elemente, Formen und Bereiche

Wenn rationales ökonomisches Handeln angesichts deutlicher Signale dazu zwingt, sich Gedanken zu machen über den adäquaten Verhaltensspielraum für intrinsisch orientierte Arbeitnehmer, so heißt dies noch nicht, daß es auch nur einen einzigen gangbaren, "vernünftigen" Weg gibt. Viele Faktoren spielen hier zusammen, die je nach Fertigungsverfahren, Industriezweig, Qualifikation der Arbeitskräfte von Bedeutung sind.²

In den letzten Jahren haben Unternehmensleitungen und Arbeitnehmervertretungen insbesondere Strategien aufgegriffen, die unter den Stichworten Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Teilautonome Gruppen bekannt geworden sind.

Dabei ist wichtig zu wissen, daß die Maßnahmen vor allem auf zwei Schwerpunkte abzielen,

¹ Vgl. W. Rohmert/F.J. Weg, a.a.O., S. 49.

² Einen ähnlichen Gedanken äußert W. Staehle, a.a.O., S. 111: "Es gibt keinen einzigen Weg, alle sozio-technischen Systeme zu organisieren und zu führen, aber jeweils eine besonders geeignete Organisationsstruktur für Systeme mit demselben Fertigungsverfahren."

- die äußeren Arbeitsbedingungen wie Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsumgebung, Arbeitssicherheit, Arbeitszeitregelung
- sowie die Formen der Arbeitsstrukturierung.

Unter dem Gesichtspunkt der Mitbestimmung ist vor allem der zweite Komplex von Interesse.

Arbeitsstrukturierung kennzeichnet das "Organisieren der Arbeit, ihrer Situation und Bedingungen, so daß bei Erhaltung oder Steigerung der Leistung der Arbeitsinhalt möglichst mit den Fähigkeiten und Strebenszielen des einzelnen Mitarbeiters übereinstimmt."¹

In der Literatur gibt es keine einheitliche Terminologie. Arbeitsstrukturierung, Gestaltung der Arbeitsfeldumgebung, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen sind Begriffe und Kategorien, die unterschiedlichste Verwendung finden. Dies liegt offenkundig auch darin begründet, daß bei der Übersetzung des großen Anteils angelsächsischer Literatur voneinander abweichende Akzente gesetzt worden sind.

Sieht man die Art und den Umfang des Arbeitsfeldes als maßgeblich für den Freiheitsspielraum an, kann man differenzieren zwischen²

(a) Arbeitsfeldverkleinerung

- (aa) quantitativ: Horizontale Arbeitsteilung durch Einschränkung des Tätigkeitsspielraumes

1 Work Structuring, A Summary of Experiments at Philips - 1963 to 1968, Eindhoven o.J. S. 4, sowie G. Rühl, Menschengerechte Arbeitsplätze durch sozio-technologische Systemgestaltung, in: Qualität des Lebens am Arbeitsplatz, von W. Schläffke/G. Rühl/R.Weil, Köln 1974, S. 63 f.

2 Vgl. D. Hahn/J. Link, Motivationsfördernde Arbeitsfeldstrukturierung in der Industrie, in: ZfO Jg. 44 (1975), S. 68.

- (ab) qualitativ: Vertikale Arbeitsteilung mit Reduzierung der Entscheidungs- und Kontrollfreiheit
- (b) Arbeitsfeldvergrößerung
 - (ba) quantitativ: Job Rotation als systematischer Arbeitsplatzwechsel und Job Enlargement als Erhöhung der Aufgabenvielfalt
 - (bb) qualitativ: Job Enrichment oder Aufgabenbereicherung sowie Erhöhung der Selbständigkeit durch Schaffung teilautonomer Gruppen. In jedem Fall wird neben der horizontalen auch die vertikale Aufgaben-dimension, der Entscheidungs- und Kontrollspielraum, berührt.

Nur bei Maßnahmen der qualitativen Arbeitsfeldvergrößerung (Aufgabenbereicherung) kann eigentlich von Mitbestimmung gesprochen werden, da nur hier die Entscheidungskompetenz der betroffenen Belegschaftsmitglieder ausgeweitet wird.

Jedoch ist auch in diesem Zusammenhang ein Blick auf Job Rotation und Job Enlargement zu werfen. Einmal sprechen sie die Perspektive intrinsisch orientierter Arbeitnehmer durchaus an, zum anderen enthalten umfassende Änderungen der gesamten Arbeitsorganisation in der Regel Elemente aller Varianten.

Die oben skizzierten potentiellen Wege zur arbeitsorganisatorischen Mitbestimmung bieten insbesondere für die unteren Hierarchieebenen Anwendungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsinhalte.¹

¹ In diese Richtung weisen die theoretischen Überlegungen von K. Bartölke, Die Gestaltung der Arbeitsstelle als Determinante der Personalpolitik - Ein Problemaufriß, in: WiSt Jg. 3 (1974), S. 310 f.

Hohes Ausbildungsniveau der Belegschaftsangehörigen sowie bestimmte Produktionszweige (Automobil- und Elektroindustrie mit einem erheblichen Anteil der Fließfertigungsverfahren) werden als vorrangig geeignet angesehen. Es gibt allerdings auch eine Vielzahl Modelle und Versuche für den Büro- oder den gesamten Dienstleistungsbereich.

cb. Auswertungs- und Beurteilungsgesichtspunkte praktizierter Strategien

Die Auswertung und Einschätzung von konkreten Versuchen, durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen den Handlungsspielraum der Arbeitnehmer auf der operativen Ebene zu verbessern, stößt auf Schwierigkeiten.

Bekannt sind bei der Mehrzahl der Projekte auslösende Momente. Dazu zählen offenkundige Signale wie Fluktuation, häufige Fehlzeiten der Arbeitnehmer, geringere Leistungsmotivation. Es gibt jedoch kaum ein systematisches Vorgehen bei der Planung, Durchführung und Kontrolle der Projekte. Ebenso fehlen exakte Soll-Ist-Vergleiche, also eine Gegenüberstellung von Ausgangssituation, Zielvorstellungen und Ergebnissen.¹

Die einzelnen Projekte sind unterschiedlich ausführlich publiziert worden, die Klassifizierung der Variablen sowie die Auswertungskriterien zeigen nur eine geringe Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit.

¹ Vgl. dazu die gute und umfassende Literaturanalyse von E. Gaugler/M. Kolb/B. Ling, Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, Literaturanalyse, Praktizierte Beispiele, Empfehlungen für die Praxis, 2., durchgesehene und ergänzte Auflage, Ludwigshafen 1977, hier insbesondere S. 209.

Folglich befinden sich Überlegungen zur Mitbestimmung im operativen Bereich, die theoretisch und praktisch abgesichert werden können, erst in den Anfängen.

Gegenwärtig dürfte lediglich feststehen, daß zur Systematik und Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen auf diesem Gebiet ein komplexes Indikatorensystem notwendig ist, das die Vielzahl der Variablen in ihrer Veränderlichkeit zu erfassen vermag.¹

cc. Zur Einschätzung der quantitativen Arbeitsfelderweiterung

Die quantitative Arbeitsfelderweiterung (-vergrößerung) umfaßt als Gegenstück zur Arbeitsfeld-

¹ Das Problem der fehlenden Systematik und Vergleichbarkeit diesbezüglicher Forschungsergebnisse analysiert J. Gohl, Zu Ansätzen der Humanisierungsdebatte, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 30 (1976), S. 7. In Verbindung mit Überlegungen, die Folgen bestimmter arbeitsorganisatorischer Strukturen quantifizieren zu können, plädieren einige Autoren in Ergänzung zum internen Managementsystem für ein vergleichbares "gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen" oder für "Sozialbilanzen". Vgl. z.B. M. Dierkes, Die Privatwirtschaft in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Von der sozialen Marktwirtschaft zum Humanen Kapitalismus, in: Humanisierung der Arbeitswelt, (Hrsg.) Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft, (AGP) in Verbindung mit dem Bund Katholischer Unternehmer, Köln 1975, S. 156-183. Ebenso K. Falthäuser, Sozial-Bilanzen-Konzepte, in: Personal, Jg. 28 (1976), S. 57-61. Wenn nun bei einzelnen Projekten trotz der ungeklärten Fragen exakte Kostenkalkulationen vorgenommen werden, sind diese vorsichtig zu bewerten, einmal wegen nicht eindeutiger Berechnungsbasis, zum anderen wegen nicht unmittelbar einsichtigen Wirkungszusammenhangs zwischen Mittel und Ergebnis. Vgl. z.B. E.P. Kraft Jr./ K.L. Williams, Job Redesign improves Productivity, in: Personnel Journal, Jg. 54 (1975), S. 396 f.

verkleinerung durch vertikale und horizontale Arbeitsteilung die Varianten des Job Rotation und des Job Enlargement.

Bei Job Rotation wechseln die Arbeitnehmer nach vorgeschriebenem oder selbst bestimmten Zeitrhythmus und ebenso vereinbarter Reihenfolge ihre strukturell gleichartigen Arbeitsplätze. Abbau von Monotonie und einseitigen Belastungen versprechen Kostenersparnisse, ökonomische Nachteile können je nach Schwierigkeitsgrad der zu verrichtenden Aufgabe und Qualifikation der Arbeitskräfte längere Einarbeitungszeiten mit sich bringen. Eventuell wird auch der fehlende soziale Kontakt wegen des häufigen Wechsels zum Problem. An Hand folgenden Beispiels aus der amerikanischen Firma Edison illustriert Friedmann diese Vorgehensweise¹:

"Diese Abteilung verfügte über drei verschiedene Gruppen von Maschinen (Sortiermaschine, Tabelliermaschine und Kartenlocher), zwischen denen die Belege bzw. Lochkarten wie auf einem Fließband wanderten. Die Arbeit war sehr stark zergliedert und die 'Arbeitsmoral' der Büroangestellten schlecht. Durch eine umfassende Neustrukturierung innerhalb dieser Abteilung wurden die Angestellten in die Lage versetzt, wechselweise an den drei Maschinengruppen zu arbeiten. Dabei wies der Abteilungsleiter jedem Angestellten die Plätze zu, an denen er nacheinander zu arbeiten hatte. Nach einer gewissen Einarbeitungszeit wußten jedoch die Angestellten, wo sie gerade gebraucht wurden und verteilten die Arbeit an den Maschinen untereinander."

Eine Variante des Job Rotation stellt der in der Fließfertigung seit langem bekannte "Springer" dar. Hier handelt es sich um einen umfassender ausgebildeten Arbeiter, der bei nicht vorhersehbaren und zeitlich begrenzten Ausfällen einzelner Teilarbeiter eingesetzt wird.

¹ G. Friedmann, Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt/Main 1959, S. 64.

Dieses Prinzip bringt dem Springer ein ausgesprochen hohes Maß an Abwechslung, es ist jedoch nur für eine verschwindend kleine Minderheit von Bedeutung. Insgesamt hat der permanente Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation) unter Mitbestimmungsgesichtspunkten allenfalls indirekte Funktionen bei der Erweiterung des Arbeitsfeldes.

Job Enlargement hingegen tendiert eher in Richtung "Ganzheitliche Arbeit". Mehrere, strukturell gleichartige oder ähnliche Arbeitselemente werden an einem Arbeitsplatz komprimiert. Der Arbeitszyklus wird länger, der Output entspricht nicht mehr wie bei völlig repetitiver Teilarbeit dem Input. Da vorwiegend mehrere Arbeitsfunktionen für ein Produkt zusammengefaßt werden, erleichtert dies dem Arbeiter die Identifikation mit seinem Produkt. Nach Zielen und Konsequenzen ähnelt dieses Verfahren dem Job Rotation. Job Enlargement vergrößert zwar insgesamt das Arbeitsfeld, ein Mitbestimmungspotential entsteht jedoch nicht, da lediglich die horizontale Aufgabendimension berührt wird. Kosten treten durch längere Anlernzeiten und größeres Fehlerrisiko auf. In der Regel dürften mehr Produktionsmittel (Werkzeuge, Maschinen) beansprucht werden. Es erscheint fraglich, ob eine bloße Erweiterung bereits die Arbeitsmotivation fördert, wenngleich sie vermutlich Unzufriedenheit verhindern helfen kann.¹

¹ Nur eine kombinierte Erweiterung von vertikalem und horizontalem Spielraum sieht Kasteleiner als echte Verbesserung an. Vgl. R.H. Kasteleiner, a.a.O., S. 135. Derselbe verweist an gleicher Stelle auf mögliche Kosten, z.B. infolge von "Frustrations"erlebnissen, durch unüberlegte und isolierte Einführung von Job Enrichment.

cd. Auswirkungen der Aufgabenbereicherung

Zu einer qualitativen Vergrößerung des Arbeitsfeldes (auch Arbeitsanreicherung) gehört das Job Enrichment. Strukturell gleichartige und verschiedene Arbeitsfunktionen werden zu einer großen Handlungseinheit zusammengefügt. Wesentlich ist dabei die Integration von Kontroll-, Durchführungs- und Verantwortungskompetenzen. Für den Arbeitnehmer bringt dies ein Mehr an Abwechslung und eine Vergrößerung der Dispositionsspielräume.

Die Konsequenz des Job Enrichment bedeutet im einzelnen für den Arbeitnehmer

- eine Erhöhung der Aufgabenvielfalt durch strukturell andersartige Elemente,
- eine Reduzierung der Arbeitsteilung und die Herstellung von ganzheitlichen geschlossenen Arbeitsvollzügen,
- einen erheblichen Bedeutungsgehalt der Tätigkeit und eine Ausweitung des Verantwortungsbereiches,
- Autonomie bei der Arbeitsausführung und Selbständigkeit bei der Auswahl von Strategien zur Zielerreichung,
- die Intensivierung der Rückkoppelung durch bessere Information der Arbeitnehmer über seine Arbeitsergebnisse.

Die Literatur berichtet praktisch ohne Ausnahme positive Auswirkungen von Experimenten mit Job Enrichment.¹ Positive Erfahrungen werden gesehen

¹ Zu verschiedenen Modellen vgl. R. Maher (Hrsg.), Job Enrichment, Motivierung durch Arbeitsgestaltung, Zürich 1976, sowie H. Steinmann/M. Heinrich, a.a.O., S. 57 f. Positive Erfahrungen eines konkreten Projektes bei der Nürnberger Grundig AG

oder erwartet¹

- im Hinblick auf die Arbeitnehmer: Verminderung einseitiger Beanspruchung und von Monotonie, Zunahme der Arbeitszufriedenheit und des Interesses am Arbeitsinhalt,
- hinsichtlich der Arbeitsorganisation: Abbau von Hierarchie und Fremdkontrolle, Verminderung von Improvisationsschwierigkeiten und Fehlzeiten,
- bezüglich der Produktion: Verbesserung der Produktionsqualität und -quantität sowie Rückgang der Fluktuation.

Kosten entstehen offenkundig durch Ausbildungsmaßnahmen, durch Fehleinschätzungen der Qualifikation von Belegschaftsmitgliedern, durch zusätzlich benötigte Produktionsmittel, infolge individuell unterschiedlicher Voraussetzungen bei Unternehmensleitung und Mitarbeitern.²

Insgesamt jedoch dürfte Job Enlargement den Freiraum für Mitbestimmung der Arbeitnehmer ausweiten, insbesondere, weil die vertikale Spezialisierung und damit eine strenge Hierarchie zurückgedrängt wird.

Fortsetzung von S. 187

schildern W. Pfeiffer/E. Staudt/U. Dörrie/G. Metze, Ergebnisse ausgewählter arbeitsorganisatorischer Experimente, in: Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation in Industriebetrieben. Betriebswirtschaftliche Analyse und ökonomische Bewertung. (Hrsg.) K. Richter/W. Pfeiffer/E. Staudt, Göttingen 1978, S. 69-111.

¹ Dieses Resümee ziehen E. Ulich/P. Groskurth/A. Bruggemann, a.a.O., S. 83.

² Vgl. W. Rohmert/F.J. Weg, a.a.O., S. 30.

ce. Arbeitsanreicherung auf Gruppenbasis

Teilautonomie (oder auch selbststeuernde) Gruppen gehören als Untergruppen zum Gesamtsystem der Unternehmung.¹ Ihre Mitglieder, ca. 3-10 Personen, haben einzelne, zusammenhängende Arbeitsfunktionen einer Aufgabe gemeinsam zu erfüllen. Aus diesem Grunde sind ihnen auch Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen einer höheren Hierarchieebene zuzuweisen. Sie führen also unmittelbar zu einem Mehr an Mitbestimmung für die Arbeitnehmer.

Je nach Entscheidungsniveau lassen sich folgende Kriterien steigender Gruppenautonomie benennen²:

- (1) Bestimmung der individuellen Produktionsmethoden
- (2) Regelung der gruppeninternen Führung
- (3) Entscheidung über Gruppenmitgliedschaft (Personalfragen)

¹ Eine ausführliche Beschreibung auch der praktischen Probleme bei der Einführung teilautonomer Gruppen findet sich bei W. Rohmert/F.J.Weg, a.a.O., S. 36 ff; C. Lattmann, Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung. Ziele, Wege und Grenzen, Bern/Stuttgart 1974, S. 129 f. Unvollständigkeit der Ergebnisse und fehlende Vergleichsmöglichkeiten werden als Ursache für die wenigen handfesten Informationen über die ökonomischen Auswirkungen angesehen. Vgl. J.L. Burbridge, Final Report on a Study of the Effects of Group Production Methods on the Humanisation of Work, Genf und Turin 1975, S. 110.

² J. Gulowen, A Measure of Work-Group-Autonomy, in: Design of Jobs, (Hrsg.) L.A. Davis/J.C. Taylor, Harmondsworth 1972, S. 387. Vgl. auch C. Lattmann, Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppe, Bern 1972, S. 30 f.

- (4) Bestimmung der gruppeninternen Aufgabenverteilung
- (5) Entscheidung über die Produktionsmethode
- (6) Festlegung der Arbeitszeit
- (7) Bestimmung des Gruppenvorgesetzten
- (8) Entscheidung über Zusatzaufgaben für die Gruppe
- (9) Einfluß auf die Festlegung quantitativer Ziele
- (10) Einfluß auf die Festlegung qualitativer Ziele

Versuche und Experimente zur Arbeitsanreicherung auf Gruppenbasis gibt es vor allem in den USA und in den skandinavischen Ländern.¹ Als Pionier-Unternehmen sind auch die Philips-Werke in Holland bekannt geworden.²

Das von Thorsrud in Zusammenarbeit mit Emery konstruierte Modell "selbstgesteuerter Gruppen" ist in der Praxis in Norwegen und Schweden getestet worden.³ In den Ergebnissen wird eindeutig festgestellt, daß ein großer Handlungsspielraum als Resultante horizontaler und vertikaler

¹ Von wahrscheinlich 200 dokumentarisch gut belegten Fallstudien spricht L. Klein, Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation, Göttingen 1975, S. 43. Vgl. auch die tabellarische Übersicht aller dokumentierten Projekte bei W. Rohmert/F.J. Weg, a.a.O., S. 44.

² Vgl. dazu F.J. den Hertog, a.a.O., S. 67 ff.

³ Auf eine detaillierte Darstellung dieses Konzeptes soll hier verzichtet werden. Vgl. F.E. Emery, The Democratisation of the Work Place, London 1966, S. 103 ff. Außerdem Derselbe/E. Thorsrud, Form and Content in Industrial Democracy, London 1969. E. Thorsrud, Demokratisierung der Arbeitsorganisation. Einige konkrete Methoden zur Neustrukturierung des Arbeitsplatzes, in: Menschenwürde im Betrieb, (Hrsg.) F. Vilmar, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 117-132. Siehe auch L. Klein, a.a.O., S. 35 ff.

Einflußvergrößerung entsteht. Dieser führe zu einer Erhöhung des Leistungspotentials (Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der technisch-organisatorischen Bedingungen, Verbesserung der Entscheidungsqualität, größeres Fähigkeitspotential der Mitarbeiter), außerdem zu einer Veränderung der Leistungsintention (Zufriedenheit der Mitarbeiter, mehr Interesse am Arbeitsinhalt).¹

Im Zusammenhang mit der Arbeitsbereicherung auf Gruppenbasis werden neben ökonomisch positiv zu bewertenden Ergebnissen, die von einigen wenigen Maßgrößen herrühren, auch erhöhte Kosten, z.B. für Kapitalinvestitionen oder Löhne bzw. Ausbildungsmaßnahmen erwähnt.²

cf. Arbeitsanreicherung durch Auflösung des Fließbandes

Eine vielleicht unverhältnismäßig große Rolle spielen in der öffentlichen Diskussion arbeitsstrukturierende Maßnahmen bei Fließbandfertigung. Es gibt jedoch auch hier Beispiele für eine mögliche Ersetzung des Fließbandes durch ungebunde-

1 Vgl. G. Bihl, Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München 1973, S. 68-77.

2 Vor einer isolierten Umgestaltung einzelner Merkmalsgrößen durch Gruppenstrukturen und die Beschränkung auf die Erweiterung des Tätigkeits- und Entscheidungsspielraumes, ohne andere Einflußfaktoren der Arbeitsbedingungen zu beachten, warnt M. Robens, Humanisierung der Arbeitswelt durch selbststeuernde Arbeitsgruppen? in: Humanisierung der Arbeitswelt, (Hrsg.) AGP, Köln 1975, S. 258.

ne Einzelarbeitsplätze oder für die Auflösung der Fließlinie zugunsten von Montageinseln. In allen Fällen wird eine Leistungssteigerung erwartet oder angedeutet, jedoch werden ebenfalls zu Beginn höhere Kapitalkosten für Investitionen einkalkuliert.

Aus einem deutschen Unternehmen im Bereich der Schaltgerätemontage wird berichtet, daß hier schon Anfang der sechziger Jahre das starre Fließbandssystem abgeschafft worden sei.¹ Ein Verbund von Glied- und Schoßbandern verknüpfte die einzelnen Arbeitstische zu einer funktions-tüchtigen Montagekette. Diese waren der Vorläufer des heutigen Einzelarbeitsplatzes. Bereits seinerzeit konnte eine enorme Leistungssteigerung erzielt werden. Durch Materialpufferbildung auf dem Zuführ- und Abtransportband sowie die Verminderung von Hol- und Bringzeiten verringerte sich die Verteilzeit insgesamt um 12 - 18 Prozent.

1965 schließlich wurden die menschlichen und technischen Voraussetzungen aller Arbeitsplätze des Unternehmens analysiert, um sie optimaler zu gestalten, und zwar durch Zusammenfassung von Montagevorgängen. An die Arbeitsplatz-einheiten selbst wurden höhere technische und wirtschaftliche Anforderungen gestellt. Die Arbeits-motivation und die Bereitschaft zu selbständiger Mitarbeit sollten durch Übertragung klar abge-

¹ Die Darstellung dieses Beispiels für die Abschaffung von Fließbandarbeit ist eine stark komprimierte Skizze des Aufsatzes von H. Rothstein, Fließband und Einzelarbeitsplatz. Die Fertigungstechnik im Wandel der Zeit, in: Humanisierung der Arbeitswelt, (Hrsg.) AGP, Köln Köln 1975, S. 282-293.

grenzter Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche gesteigert werden. Als Optimum an Wirtschaftlichkeit sah man methodisch gestaltete und ausgebauten Einzelarbeitsplätze mit 12 - 18 Montagevorgängen an. Die Methode zielte darauf ab, die menschliche Arbeit auf überflüssigen Kraftaufwand und unproduktiven Einsatz von Energie hin zu untersuchen. Der Arbeitsvollzug selbst sollte insgesamt weniger belastend und auch kompakter werden.

Kosten entstanden für die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Einzelarbeitsplätze. Der Einbau von Materialpuffern, um sich vom "zeitlichen Diktat" des Fließbandes loslösen zu können, verursachte wegen der damit verbundenen Kapitalbildung ebenfalls Kosten. Allerdings werden diese Nachteile für geringer erachtet als potentielle Kosten, die beim alten Zustand berücksichtigt werden müßten. Dies wäre etwa der Fall, wenn "Puffer" bei der Fließfertigung fehlten und Kosten dadurch entstünden, daß unvorhergesehene Störungen an Montagevorrichtungen auftreten oder daß ein Mitarbeiter ausfällt, der nicht zufällig durch einen eingearbeiteten Springer ersetzt werden kann.

Der Einzelarbeitsplatz im hier skizzierten Fall entspricht den Vorstellungen von "ganzheitlicher Arbeit". Genannt werden Leistungssteigerungen zwischen 30 und 50 Prozent, ohne die Belegschaftsangehörigen psychisch und physisch zu belasten. Als Ergebnisse nach 6 Jahren Erfahrung werden genannt:

- Die Arbeit am Einzelarbeitsplatz genießt bei den Mitarbeitern einen höheren Prestigewert als die Fließbandarbeit.

- Der "Ausschuß" verminderte sich um 40 - 50 Prozent.
- Bei Krankheit einer Mitarbeiterin wirkt sich die Abwesenheit der Arbeitskraft nicht unmittelbar auf das Tagesergebnis aus, da ein Puffer von vormontierten Baugruppen vorhanden ist.
- Der Einzelarbeitsplatz gestattet der Montiererin, das Arbeitspensum ihrer im Laufe des Tages schwankenden persönlichen Leistungsfähigkeit besser anzupassen.
- Die mündige Mitarbeiterin hat am Einzelarbeitsplatz einen in sich abgegrenzten Arbeitsbereich und ist nicht von den vor ihr sitzenden Mitarbeiterinnen in Leistung und Qualität abhängig.
- Einzelarbeitsplätze können steigenden oder fallenden Produktionszahlen besser angepaßt werden.
- Die Investitionskosten eines Einzelarbeitsplatzes liegen in der Regel etwas höher als diejenigen eines Fließbandarbeitsplatzes.
- Der Platzbedarf ist um ca. 25 Prozent größer als beim Fließband.
- Bei komplizierten Montagevorgängen ist eine längere Anlernzeit als beim Fließband erforderlich.

Insgesamt entsteht ein Arbeitsplatz, der trotz Massenfertigung einen ganzheitlichen Aufgabenbereich bietet und Verantwortungsbereitschaft verlangt.

d. Mitbestimmung als Investitions- und Kostenproblem

da. Gegenüberstellung vorteilhafter und nachteiliger Auswirkungen

Eine systematische Qualifizierung und Quantifizierung der Auswirkungen arbeitsfeldvergrößernder Strategien stößt auf Schwierigkeiten. Projekte werden in der Regel an Hand weniger Maßgrößen eingeschätzt, die außerdem nicht einheitlicher Natur sind.¹

Ein umfassendes Schema ökonomischer Vor- und Nachteile verschiedener Grade der Arbeitszerlegung legt Brokmann² dar:

(1) Vorteilhafte Auswirkungen aus der Sicht des Arbeitnehmers

Arbeitsmotivation: abwechslungsreiche und interessante Arbeit, Leistungserleben, betonte Individualität, gehobenes Selbstwertgefühl, Selbstentfaltung, größere Arbeitszufriedenheit, bessere Aufstiegschancen, mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiheit (Arbeitsablauf, -methode, -tempo), flexible Arbeitszeit (Gleitzeit), weniger Fremdkontrolle, mehr Eigenkontrolle, mehr Verantwortung, geförderte Eigeninitiative, bessere zwischenmenschliche Kontakte, gehobener sozialer Status.

1 Zur Analyse der bisher vorliegenden Ergebnisse vgl. E. Gaugler/M. Kolb/B. Ling, a.a.O., S. 246-258 sowie W. Rohmert/F.J. Weg, a.a.O., S. 58 ff.

2 Vgl. W. Brokmann, Arbeitsgestaltung, Arbeitsstrukturierung (Metallindustrie), in: Der Arbeitgeber, Jg. 27 (1975), S. 723.

Entlastung, Leistung, Lohn: physisch-psychisch angepaßte Belastungen, organisatorischer Belastungsausgleich, (Belastungswechsel), verbesserter Informationsaustausch, Monotonie-Abbau, günstige Leistungsentfaltung, vielseitige Kenntnisse, höherer Lohn.

(2) Nachteilige Auswirkungen aus der Sicht des Arbeitnehmers:

Höhere Qualifikationsanforderungen, mehr Verantwortungs-, Umstellungs-, Fortbildungsbereitschaft, Gruppenzwang.

(3) Vorteilhafte Auswirkungen aus der Sicht des Unternehmers:

Quantifizierbare Auswirkungen: Bessere Produktqualität, weniger Ausschuß, höherer Produktionsausstoß, keine Verluste durch Taktabstimmung, keine Springer, weniger Fehlzeiten.

Schwer quantifizierbare Auswirkungen: Geringere Störanfälligkeit der Produktion, problemloses Auffangen von Störungen, größere Flexibilität bezüglich Stückzahländerungen, Variantenvielfalt, Erzeugnisänderungen, Änderung von Fertigungsverfahren, geringere Fluktuation.

Kaum quantifizierbare Auswirkungen: Größere Attraktivität der Arbeitsplätze, Erfüllung anspruchsvoller Erwartungen, breitere Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter, verstärkte Initiativen durch Mitarbeiter (Mitdenken, Verbesserungsvorschläge), verkürzte Informationswege, besseres Betriebsklima.

(4) Nachteilige Auswirkungen aus der Sicht des Unternehmers:

Erhöhte laufend anfallende Kosten: Umstellungs-

vorbereitungen, Schulung der Mitarbeiter, Produktionsausfall in der Umstellungsphase, neue Gebäude und Betriebsmittel, mehr Betriebsmittel, Werkzeuge, Puffereinrichtungen, vergrößerter Platzbedarf.

Erhöhte einmalig anfallende Kosten: Längere Anlernzeiten neuer Mitarbeiter (komplexe Arbeitsinhalte), vermehrte Materialbereitstellung (Puffer, Einzelarbeitsplätze), geringere Betriebsmittelauslastung (z.B. am Einzelarbeitsplatz), größere Wartungs- und Pflegekosten (mehr Betriebsmittel), erhöhte Lohnkosten (höhere Lohngruppen, längere Fertigungszeiten).

Kritisch sei angemerkt, daß sich bei einer empirischen Überprüfung dieses Schemas möglicher Auswirkungen von arbeitsstrukturierenden Maßnahmen vermutlich Begriffe und Kategorien vom Gehalt her überlagern.

db. Veränderungen von Input-Seite, Arbeitsprozeß und Output-Seite

Eine grobe und vereinfachende Unterscheidung scheint möglich zwischen den Effekten

- für den Input des betrieblichen Geschehens,
- für den Arbeitsprozeß selbst
- sowie den Output des Produktionsprozesses.¹

Bei den Inputfaktoren werden immer wieder ein

¹ Diese Unterteilung schlagen E. Gaugler/M. Kolb/B. Ling, a.a.O., S. 229, vor, die sich wiederum auf W.D. Winterhager, Humanisierung der Arbeitswelt, Berlin, New York 1975, S. 16 f. beziehen.

Sinken der Fluktuations- und Anwesenheitsrate hervorgehoben.¹ Durchgängig betont wird auch eine höhere Qualifikation der Arbeitskräfte, die jedoch gleichzeitig auch mit höheren Aus- und Fortbildungskosten verbunden sei. Beachtliche Investitions- und Kapitalkosten, die bei Volvo² auf eine Größenordnung von 10 Prozent taxiert werden, liegen im höheren Bedarf an Raum, in der Veränderung der Produktionsanlagen, in der Einrichtung und Unterhaltung von "Pufferzonen" begründet.

Beim Arbeitsprozeß selbst fällt eine Erhöhung der Anpassungsfähigkeit durch eine breitere Qualifikation der Mitarbeiter ins Gewicht. Die bessere Flexibilität, um auf Absatzschwankungen reagieren zu können, sei ebenfalls von großer Bedeutung. Erwähnt werden auch häufig ein verbessertes Betriebsklima sowie geringere Ausfallkosten durch Streiks und Sabotage.

Eine quantitative und qualitative Verbesserung der Leistungen durch Rentabilitäts- und Produktivitätssteigerungen erhöhen den Output. So schwanken in den USA die Produktionserhöhungen

1 Die amerikanische Regierungsstudie "Work in America" beziffert in einer Analyse amerikanischer Projekte das Sinken der Fluktuationsrate auf einen Prozentsatz zwischen 1,4 und 9,3. Vgl. Die 8 Stunden am Tag. Eine sozialkritische Studie, a.a.O., S. 176 ff.

2 Neben den Investitionskosten für neue Fabrikanlagen spielen bei Volvo die Kosten für die Einrichtung von "Puffern" sowie die Gewinnung von qualifizierten Facharbeitern eine große Rolle. Je mehr Facharbeiter im Betrieb beschäftigt sind, um so besser stehen die Chancen, diese durch wenig aufwendige Zusatzqualifikationen einsetzen zu können. Vgl. zu den Angaben U. Döhne, Möglichkeiten und Grenzen der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz". Ein Beitrag zur Diskussion über "Group Work Organization". Diss. Marburg 1975, S. 146 f.

infolge arbeitsstrukturierender Maßnahmen zwischen 20 und 100 Prozent.¹ Hier muß jedoch angemerkt werden, daß es keine zuverlässigen Verfahren gibt, den Output einzelnen Produktionsfaktoren zuzurechnen. Dies gilt ohnehin nur, insoweit es überhaupt eine vergleichbare Berechnungsbasis gibt, da vielfach die Einführung arbeitsstrukturierender Strategien mit anderen Elementen zur Verbesserung der Arbeitssituation verbunden wird.

dc. Der optimale Mitbestimmungsgrad

Arbeitsstrukturierende Strategien dürften wegen ihrer Verbindung mit höherer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie Qualifikation der Arbeitskräfte, außerdem wegen der daraus resultierenden größeren Zufriedenheit der Belegschaftsmitglieder insgesamt aus Kostengründen notwendig sein.

Da diese in den bestimmten Fällen, wo auch die vertikale Spezialisierung zurückgedrängt wird, einhergehen mit einer Erweiterung des Handlungs- und Mitbestimmungsspielraumes, kann Mitbestimmung formal auch als Kosten- oder Investitionsproblem gesehen werden.²

Und zwar sind zwei Kostengrößen zu berücksichtigen, die in entgegengesetzte Richtungen wirken:

Kosten für

- den Anstieg des Kapitalbedarfs für Produktionsmittel,
- die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter,
- die Koordination der relativ autonomen Aktivitäten von Personen und Gruppen,

¹ Vgl. Die 8 Stunden am Tag. Eine sozialkritische Studie, a.a.O., S. 176 ff.

² Vgl. D. Budäus, a.a.O., S. 148 f.

- andererseits sinkende Kosten für
- den Rückgang der Fluktuation,
 - den Rückgang der Fehlzeiten,
 - den Rückgang der Krankheitsquoten,
 - den Rückgang der Arbeitsunzufriedenheit.

Die Annahme erscheint realistisch, daß die erste Kostengröße mit zunehmender Mitbestimmung der Arbeitnehmer im operativen Bereich ansteigt, während die zweite auf Grund vermuteter oder nachweislicher größerer Zufriedenheit mit der Arbeitssituation sinkt.

Wird ein bestimmter Kostenverlauf als Prämisse gesetzt, liegt der "optimale Mitbestimmungsgrad" im Schnittpunkt der beiden Kostenkurven K_1 und K_2 .

Kosten



Abb. 9: Der "optimale Mitbestimmungsgrad"¹

¹ Vgl. D. Budäus, a.a.O., S. 149. Die Kostenveränderungen an Hand eines theoretischen Modells analysiert M. Gaitanides, Industrielle Arbeitsorganisation und technische Entwicklung, a.a.O., S. 169-172.

Hinsichtlich der weiter oben geführten Diskussion über den zweckmäßigen Grad der Arbeitszerlegung bedeutet dies, daß repetitive Teilarbeit zwar die untere Hälfte von K_1 berührt, aber andererseits einen Anstieg der Kurve K_2 bedeutet. Für die Unternehmensleitungen kommt es nun darauf an, den Schnittpunkt des "optimalen Mitbestimmungsgrades" zu lokalisieren, bei dem das hypothetische Kostenminimum gegeben ist.

e. Zusammenfassung

Je nach Grad der Arbeitszerlegung entstehen auf der operativen Ebene unterschiedliche Handlungs- und Mitbestimmungsspielräume der Arbeitnehmer.

Die Aufgabenvielfalt, das Ausmaß, in dem die Tätigkeit einen deutlich wahrnehmbaren Nutzen für andere hat, die Unabhängigkeit in der Arbeitsausführung sind vor allem für intrinsisch orientierte Arbeitnehmer wichtig.

So resultieren aus zu engen Verhaltensrestriktionen Kosten. Die ökonomisch vorteilhaften Rationalisierungseffekte einer forcierten Arbeitszerlegung werden leicht überkompensiert durch Nachteile, die sich aus der Ablehnung des Arbeitsplatzes ergeben. Zu nennen sind die Kosten einer hohen Fluktuationsquote, steigender Fehlzeiten, eines zunehmenden Krankheitsstandes sowie durch eine geringere Qualität der Arbeit.

Kosten dürften somit zu Überlegungen zwingen, wie durch bewußtes Einsetzen instrumentaler Strategien zur Beeinflussung des Aufgabenbereiches auf der operativen Ebene Voraussetzungen geschaffen werden können, die auch bei intrinsischer Motivationslage Arbeitszufriedenheit bewirken.

In diesem Sinne beeinflußt die qualitative Arbeitsfeldvergrößerung durch Job Enrichment und teilautonome Gruppen den vertikalen Entscheidungsspielraum.

Während Kosten durch Verminderung einseitiger Beanspruchung und von Monotonie, durch Zunahme der Arbeitszufriedenheit vermieden werden können, müssen augenscheinlich zusätzliche Kosten für Ausbildungsmaßnahmen und Investitionen einkalkuliert werden. Im Endeffekt stellt sich Mitbestimmung auf der operativen Ebene als ein Investitions- und Kostenproblem dar. Die beiden Kostengrößen wirken in entgegengesetzte Richtung. Unter Annahme eines bestimmten Kostenverlaufs liegt der "optimale Mitbestimmungsgrad" im Schnittpunkt beider Kostenkurven.

Schluß

Die Scheidelinie zwischen quantitativer Erweiterung und qualitativer Teilung der Arbeit bildet den Ausgangspunkt eines volkswirtschaftlichen Prozesses, in dessen Verlauf sich die Bedingungen und Voraussetzungen für funktionsgerechte Mitbestimmung verschoben haben.

Der Knappheit des Kapitals in der extensiven Phase der Industrialisierung folgt eine Knappheit der Arbeit in der intensiven Phase. Die intensive Phase steht deshalb vor der Hauptaufgabe, die Begrenztheit menschlicher Arbeit hinsichtlich Qualität, Art und Kooperationsform zu bewältigen.

Für eine ökonomische Analyse, die von den traditionellen Annahmen der Theorie, Nichtsättigung im Hinblick auf die Bedürfnisse, Nichtvergeudung von Ressourcen, Eigennützigkeit im Handeln ausgeht, stellt sich die Frage, welche Kosten dadurch entstehen, daß auf eine Arbeitsorganisation verzichtet wird, die eine Mobilisierung jeglicher menschlichen und intellektuellen Reserven erlaubt.

In der Konsequenz für die betriebliche Arbeitsorganisation in Industriegesellschaften mit hohem Reifegrad bedeutet dies, daß bislang weisungsbefugte Stellen der Unternehmenshierarchie (z.B. Werkmeister) Funktionen im Bereich der Arbeitsvorbereitung und der Kontrolle abgeben an die Belegschaft und dafür neue Aufgaben hinsichtlich Koordination von Einzelaktivitäten und Menschenführung hinzugewinnen.

Tendenziell dürften weitere Wachstums- und Produktivitätssteigerungen der Volkswirtschaft in unmittelbarem Zusammenhang mit der Bereitschaft stehen, größeren Schichten der Arbeitnehmerschaft

Freiräume und Chancen zur Selbstentfaltung zu gewähren.

Unternehmen sind in die volkswirtschaftlichen Strukturverschiebungen eingebettet. Eine durch Dynamik und Komplexität gekennzeichnete Umwelt erhöht die Anzahl der entscheidungsrelevanten Faktoren im Unternehmen und zwingt zu Überlegungen, wie größtmögliche Informationsverarbeitungskapazitäten sichergestellt werden können. Unternehmen müssen heute als Zusammenschluß von Personen und Gruppen mit heterogenen Handlungsmotiven und Zielvorstellungen gesehen werden. Die Anreiz-Beitragstheorie und die Koalitionstheorie kristallisieren die Bedingungen heraus, denen die betriebliche Ablauforganisation vom Anspruchsniveau und von den Zielvorstellungen der Unternehmensmitglieder her genügen muß.

Je mehr Autonomie die Arbeitnehmer im Verlauf der volkswirtschaftlichen Strukturverschiebungen erlangt haben, um so mehr werden höhere Motive (im Sinne der Maslowschen Bedürfnispyramide) verhaltenswirksam, um so mehr suchen sie also über die Arbeit selbst ihre Bedürfnisse zu befriedigen.

Der Trend zu innovativen Entscheidungen mit schlecht-strukturierten Entscheidungssituationen hat in der Unternehmenspraxis bereits zur Bevorzugung von Führungskonzepten geführt, die mehr auf freiwillige Kooperation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Belegschaft hinauslaufen und somit strenge hierarchische Über- und Unterordnungen relativieren. Wenn nämlich der Umfang der Aufgabenverteilung, der Grad der Kompetenz und das Maß der Verantwortung nicht einander entsprechen, entstehen Kosten und

Reibungsverluste.

Schon der kooperative Führungsstil eröffnet breiteren Gruppen der Belegschaft die Chance zur Teilhabe. Dies gilt um so mehr für andere Instrumentvariablen der organisatorischen Gestaltung (Dezentralisation, Delegation, Funktionalisierung usw.), die tendenziell zu Verhaltensspielräumen für Untergebene führen.

Die in der Bundesrepublik dominierenden Formen der repräsentativen (indirekten) Mitbestimmung gewähren zwar den Repräsentanten der Arbeitnehmer einen beachtlichen Einfluß. Da jedoch wegen der hohen Kosten für die Kontrolle der Repräsentanten eine Wahrung der Interessenidentität zwischen Wählern und Gewählten in höchstem Maße gefährdet ist, dürfte es unabdingbar sein, die geltenden gesetzlichen Regelungen um mehr Mitbestimmungschancen am unmittelbaren Arbeitsplatz zu erweitern, da hier die Arbeitnehmer am ehesten ihre spezifischen Kenntnisse und Interessen wirksam werden lassen können. Ansonsten sind Kosten dafür zu berücksichtigen, daß eventuelle Reaktionen am Arbeitsplatz auf unternehmenspolitische Strategien nicht vorweg im Entscheidungskalkül als Entscheidungsprämisse Beachtung finden.

Da der Arbeitsmarkt Restriktionen unterliegt und keine jederzeitige Abwanderung erlaubt, kommt es darauf an, das Kritikpotential der Arbeitnehmer wirksam zu erhöhen, um die Unternehmensleistung rechtzeitig auf Fehler aufmerksam zu machen. Mitbestimmung erleichtert in diesem Sinne eine differenziertere Artikulation von Bedürfnissen als marktwirtschaftliche, mechanische Abwanderung allein. Mitbestimmung als Resultante der Verschiebungen des Leistungspotentials zwischen Arbeitnehmern und Unternehmern ist als Variable

der betrieblichen Herrschaftsorganisation zu interpretieren. Die konkrete Ausgestaltung des Herrschaftsapparates orientiert sich an den Zielen der Unternehmensmitglieder. Als organisatorische Zielkriterien können die aus der Kooperationstheorie bekannten Kategorien der Produktivität und der Effektivität dienen.

Auch wenn tendenziell im Verlauf der ökonomischen Entwicklung ein Verhaltensspielraum für die Arbeitnehmer im Sinne von Mitbestimmung entsteht, muß darauf hingewiesen werden, daß dieser jedoch abnimmt, je weiter unten der Arbeitnehmer in der Hierarchie angesiedelt ist. Die Mehrzahl der diskutierten organisatorischen Variablen bezieht sich auf die administrative Ebene. Hier würde sich ein autoritäres Führungskonzept unter den Bedingungen der intensiven Phase als nicht mehr funktionsfähig erweisen.

Auf der operativen Ebene bietet sich die Chance, durch eine gezielte Veränderung des Kontextes, unter dem Arbeit geleistet werden muß, künstliche Mitbestimmungsspielräume zu schaffen und dadurch infolge von höherer Arbeitszufriedenheit intrinsisch motivierter Arbeitnehmer Kosten zu sparen. Die Reduzierung der Arbeitszerlegung und die Konstruktion ganzheitlicher Arbeitsvollzüge geht in diese Richtung.

Da zwar einerseits Kosten für zunehmende Arbeitszufriedenheit gespart werden können, andererseits jedoch Kosten für zusätzliche Investitionen, Ausbildungsmaßnahmen und Koordinationsfunktionen einzukalkulieren sind, kann Mitbestimmung auch als Investitions- und Kostenproblem definiert werden. Im Schnittpunkt der beiden entgegengesetzt verlaufenden Kostenkurven läßt sich der optimale Mitbestimmungspunkt lokalisieren.

Die zukünftige Mitbestimmungsdiskussion sollte sich darauf konzentrieren, wie die Einflußmöglichkeiten des einzelnen Unternehmensmitgliedes in der Organisationsstruktur zu verbessern sind. Direkte Mitbestimmung könnte auch die Wirksamkeit bestehender indirekter Formen erhöhen. Diese Überlegungen sind zwar vor dem Hintergrund ökonomischer Kostenüberlegungen entwickelt worden, sie zeigen jedoch auch generell die Bedingungen und Durchsetzungschancen normativ-ethischer Postulate auf.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

Aktiengesetz vom 6. September 1965, BGBl. I S. 1089

Baumgarten, R., Führungsstile und Führungs-
techniken, Berlin und New York
1977

Balduin, S., Menschenwürde im Betrieb -
Humanisierung und Demokratisie-
rung der Arbeitswelt, in: Das
Mitbestimmungsgespräch, Jg. 18
(1972), S. 139-142

Derselbe, Mitbestimmung am Arbeitsplatz,
in: Das Mitbestimmungsgespräch,
Jg. 19 (1973), S. 183-187

Barnard, Ch. I., Die Führung großer Organisa-
tionen, Essen 1970

Bartölke, K., Die Gestaltung der Arbeitsstelle
als Determinante der Personal-
politik - Ein Problemaufriß, in:
WiSt, 3. Jg. (1974), S. 309-313

Bell, D., The Coming of Post-Industrial
Society, New York 1973

Betriebsverfassungsgesetz 1952 vom 11. Oktober 1952,
BGBl. I, S. 681

Betriebsverfassungsgesetz vom 15. Januar 1972,
BGBl. I, S. 13

- Bihl, G., Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuern-den Gruppen, München 1973
- Blau, P.M./Schoenherr, F., The Structure of Organizations, New York 1971
- Blauner, R., Alienation and Freedom, Chicago/London 1964
- Bock-Rosenthal, E./Hachmeister, H./Röder-Sorge, A., Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Möglichkeiten der Demokratisierung betrieblicher Organisation. Unveröffentlichter Forschungsbericht, Münster 1976
- Boettcher, E./Hax, K./Kunze, O./ von Nell-Bacung, O./Ortlieb, H.-D./Preller, L., Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung, Berlin 1968
- Boettcher, E., Phasentheorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Ein Ansatz zu einer dynamischen Theorie der Wirtschaftsordnung, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, (Hrsg.) H.-D. Ortlieb, Tübingen, 4. Jg. (1959), S. 23-34
- Boettcher, E., Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974

- Brinkmann-Herz, D., Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie, Berlin 1972
- Dieselbe, Die Unternehmensmitbestimmung in der BRD. Der lange Weg einer Reformidee, Köln 1975
- Brokmann, W., Arbeitsgestaltung, Arbeitsstrukturisierung (Metallindustrie), in: Der Arbeitgeber, 27. Jg. (1975), S. 720-723
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E., Arbeitszufriedenheit, Bern/Stuttgart/Wien 1975
- Budäus, D., Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung, Wiesbaden 1975
- Büschgens, G./Litke-Bornefeld, P., Praktische Organisationsforschung, Reinbek bei Hamburg 1977
- Clark, P.A., Organizational Design. London 1972
- Chmielewicz, K./Inhoffen, A.O., Die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972 aus organisatorischer Sicht, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. (1977), S. 591-613
- Chmielewicz, K., Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1975

Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of
the Firm, Englewood-Cliffs 1963

Dahl, R. A./Lindblom, Ch.E., Politics, Economics
and Welfare, New York 1953

Dahl, R.A., The Concept of Power, Behavioral
Science, New York 1957

Dahrendorf, R., Industrielle Fertigkeiten und
soziale Schichtung, in: Kölner
Zeitschrift für Soziologie und
Sozialpsychologie, 8. Jg. (1956),
S. 540-568

Die 8 Stunden am Tag. Eine sozialkritische Studie.
Mit einer Einführung von
E. Pieroth, München 1974

Dierkes, M., Die Privatwirtschaft in ihrer
gesellschaftlichen Verantwort-
ung. Von der sozialen Markt-
wirtschaft zum Humanen Kapita-
lismus, in: Humanisierung der
Arbeitswelt, (Hrsg.) AGP, Köln
1975, S. 156-183

Döhne, U., Möglichkeiten und Grenzen der
"Mitbestimmung am Arbeitsplatz".
Ein Beitrag zur Diskussion über
"Group Work Organization",
Diss. Marburg 1975

Emery, F.E./Thorsrud, E., Form and Content in
Industrial Democracy, London
1969

- Emery, F.E., The Democratisation of the Work Place, London 1969
- Eschenburg, R., Der ökonomische Ansatz zu einer Theorie der Verfassung, Tübingen 1978
- Euler, H.P., Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion, Düsseldorf 1973
- Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970
- Falthauser, K., Sozial-Bilanzen-Konzepte, in: Personal, 28. Jg. (1976), S. 57-61
- Festinger, L., The Theory of cognitive Dissonance, Evanston 1957
- Fischer, R., Humanisierung der Arbeitswelt als Ansatz betrieblicher Arbeitsmarktpolitik, in: Betrieb und Arbeitsmarkt, (Hrsg.) H.J. Ehreiser/F.R. Nick, Wiesbaden 1978, S. 133-148
- Fleischmann, G., Mitbestimmung und volkswirtschaftliche Leistungsfähigkeit, in: Mitbestimmung, Wirtschaftsordnung, Grundgesetz. Protokoll der Wissenschaftlichen Konferenz des Deutschen Gewerkschaftsbundes vom 1. bis 3. Oktober 1975 in Frankfurt am Main, (Hrsg.) H.O. Vetter, Frankfurt am Main/Köln 1976, S. 92-125

- Fourastié, J., Die große Hoffnung des Zwanzigsten Jahrhunderts, Köln 1954
- French, W.L./Bell, G., Organisationsentwicklung, Stuttgart 1977
- French, J.R.P. jr./Raven, B., The Basis of Social Power, in: Group Dynamics. Research and Theory, (Hrsg.) D. Cartwright/A.F. Zander, 2. Aufl. Evanston 1962, S. 608 ff.
- Fricke, W., Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit, Bonn/Bad Godesberg 1975
- Friedmann, G., Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt/Main 1959
- Fürstenberg, F. (Hrsg.), Industriesoziologie II. Die Entwicklung der Arbeits- und Betriebssoziologie seit dem Zweiten Weltkrieg, Darmstadt und Neuwied 1974
- Gaitanides, M., Industrielle Arbeitsorganisation und technische Entwicklung. Produktionstechnische Möglichkeiten qualitativer Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, Berlin/New York 1976
- Derselbe, Produktionstechnische Bedingungen und Arbeitsqualität, in: Arbeitsqualität in Organisationen (Hrsg.) K. Bartölke/E. Kappler/St. Laske/P. Nieder, Wiesbaden 1978, S. 177-187

- Gallati, A., Der Führungsstil und seine Beeinflussbarkeit, Diessenhofen 1977
- Gaugler, E./Kolb, M./Ling, B., Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, Literaturanalyse, Praktizierte Beispiele, Empfehlungen für die Praxis. 2., durchgesehene und ergänzte Auflage, Ludwigshafen 1977
- Gebert, D., Organisation und Umwelt. Probleme der Gestaltung innovationsfähiger Organisationen, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1978
- Gohl, J., Zu Ansätzen der Humanisierungsdebatte, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 30. Jg. (1976), S. 1-8
- Goldthorpe, J.H./Lockwood, D./Bechhofer, F./Platt, J.
The Affluent Worker. Industrial Attitudes and Behaviour.
Cambridge 1970
- Golembiewski, R.T., Organizing Men and Power, Chicago 1967
- Grochla, E., Unternehmensorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972
- Grochla, E./Welge, M.K., Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen, in: Elemente der organisatorischen Gestaltung, (Hrsg.) E. Grochla, Reinbek bei Hamburg 1978

- Gutmann, G., Macht und Partizipation, in:
Neue Wege in der Arbeitswelt,
(Hrsg.) W. Engels, Frankfurt
1978, S. 196-208
- Hahn, D./Link, J., Motivationsfördernde Arbeits-
feldstrukturierung in der Indu-
strie, in: ZfO 44. Jg. (1975),
S. 65-71
- Harsanyi, J.C., Messung der sozialen Macht, in:
Spieltheorie und Sozialwissen-
schaften, (Hrsg.) M. Shubik,
Hamburg 1965, S. 190 ff.
- Hertog, F.J. den, Arbeitsstrukturierung. Experi-
mente aus Holland, Bern/Stutt-
gart/Wien 1978
- Herzberg, F., Work and the Nature of Man,
4. Aufl., Cleveland/New York
1971
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P., Organisationslehre.
Ziele, Instrumente und Bedingun-
gen der Organisation sozialer
Systeme, Bd. 1 und 2, 2., ver-
besserte Auflage, Bern/Stutt-
gart 1974
- Hirschmann, A.O., Abwanderung und Widerspruch,
Tübingen 1974
- Hörning, K.H., Der "neue Arbeiter". Zum Wandel
sozialer Schichtstrukturen.
Frankfurt/M. 1971

- Hondrich, K.O., Mitbestimmung in Europa. Ein Diskussionsbeitrag, Köln 1970
- Derselbe, Demokratisierung und Leistungsgesellschaft. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972
- Derselbe, Theorie der Herrschaft, Frankfurt/M. 1973
- Derselbe, Menschliche Bedürfnisse und soziale Steuerung, Reinbek bei Hamburg 1975
- Irle, M., Macht und Entscheidung in Organisationen. Studie gegen das Stab-Linien-Prinzip, Frankfurt am Main 1971
- Kasteleiner, R.A., Partnerschaft und humane Arbeitswelt im Unternehmen von morgen, Düsseldorf 1974
- Kern, H./Schumann, M., Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Teil I und II, 2. unveränd. Auflage, Frankfurt/Main 1973
- Kerr, C./Dunlop, J.T./Harbison, F.H./Myers, C.A., Der Mensch in der industriellen Gesellschaft. Die Probleme von Arbeit und Management unter den Bedingungen wirtschaftlichen Wachstums, Frankfurt/M. 1966

- Kieser, A./Kubicek, H., Organisationsstruktur und
individuelles Verhalten als
Einflußfaktoren der Gestaltung
von Management-Informationssy-
stemen, in: ZfB, Jg.
(1974), S. 457
- Kieser, A./Kubicek, H., Organisation, Einführung
in einen situativen Ansatz,
Berlin 1976
- Kieser, A./Kubicek, H., Organisationstheorien -
Eine kritische Analyse, Stutt-
gart 1977
- Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1,
Bd. 2, Bd. 3, Wiesbaden 1971
- Klein, L., Die Entwicklung neuer Formen
der Arbeitsorganisation,
Göttingen 1975
- Klis, M., Überzeugung und Manipulation.
Grundlagen einer Theorie be-
triebswirtschaftlicher Führungs-
stile, Wiesbaden 1970
- Kraft, W.P. jr./Williams, K.L., Job Redesign
improves Productivity, in:
Personnel Journal, 54. Jg.
(1975), S. 393-397
- Lattmann, C., Das norwegische Modell der
selbstgesteuerten Arbeitsgruppe,
Bern 1972

- Lattmann, C., Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung, Ziele, Wege und Grenzen, Bern/Stuttgart 1974
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W., Organization and Environment, Homewood 1969
- Likert, R., New Patterns of Management, New York/Toronto/London 1961
- Lütge, F., Deutsche Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Berlin/Heidelberg 1960
- McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York/Toronto/London 1960
- March, J.G./Simon, H.A., Organizations, 8. Aufl., New York/London/Sydney 1966
- Maslow, H.A., Motivation and Personality, 2. Aufl. New York/Evanston/London 1970
- Mayo, E., The Humans Problems of an Industrial Civilization, Boston 1933
- Michel, E., Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt. Ihre Krisenformen und Gestaltungsversuche, 4. unveränd. Auflage, Freiburg im Breisgau 1960
- Mitbestimmung: Kein Vorrang für das Kapital, in: Publik-Forum, Nr. 6, 6. Jg. (1979), S. 3 f.

Mitbestimmungsergänzungsgesetz vom 7. August 1956,
BGBl. I S. 707

Mitbestimmungsgesetz vom 4. Mai 1976, BGBl. I,
S. 1153

Mitbestimmung im Unternehmen? Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Mitbestimmungskommission), Bundesdrucksache VI/334, Bonn 1970

Möhring, J., Leitung und Förderung in Genossenschaften, in: Führungsproblem in Genossenschaften, Beiträge zum genossenschaftswissenschaftlichen Führungsseminar, (Hrsg.) E. Boettcher, Tübingen 1977, S. 157-168

Montanmitbestimmungsgesetz vom 21.5.1951, BGBl. I
S. 347

Neuberger, O., Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974

Derselbe, Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974

Derselbe, Führung, in: Organisationspsychologie, (Hrsg.) A. Mayer, Stuttgart 1978, S. 290 ff.

Nick, F.R., Management durch Motivation, Stuttgart 1974

- Pfeiffer, W./Staudt, E./Dörrie, U./Metze, G.,
Ergebnisse ausgewählter arbeitsorganisatorischer Experimente, in: Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation in Industriebetrieben. Betriebswirtschaftliche Analysen und ökonomische Bewertung, (Hrsg.) K. Richter/W. Pfeifer/E. Staudt, Göttingen 1978, S. 69-111
- Pieroth, E.,
Einführung in die Übersetzung der amerikanischen Regierungsstudie "Work in America" (Die 8 Stunden am Tag. Eine sozialkritische Studie. Mit einer Einführung von Elmar Pieroth). München 1974, S. 8-23
- Pohl, H.J.,
Unternehmensführung und Mitbestimmung bei technologischem Wandel. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, München 1978
- Popitz, H./Bahrdt, H.P./Jüres, E.A./Kesting, H.,
Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1957
- Dieselben,
Technik und Industriearbeit, 2. Aufl., Tübingen 1964
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), (Hrsg.), Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der BRD, I. Bd. Frankfurt/M. 1970

- Richta, R., Politische Ökonomie des 20. Jahrhunderts. Die Auswirkungen der technisch-wissenschaftlichen Revolution auf die Produktionsverhältnisse, Frankfurt/M. 1971
- Robens, M., Humanisierung der Arbeitswelt durch selbststeuernde Arbeitsgruppen? in: Humanisierung der Arbeitswelt, (Hrsg.) AGP, Köln 1975, S. 251-259
- Rohmert, W./Weg, F.J., Organisation teilautonomer Gruppenarbeit, München, Wien 1976
- Rothstein, H., Fließband und Einzelarbeitsplatz. Die Fertigungstechnik im Wandel der Zeit. In: Humanisierung der Arbeitswelt, (Hrsg.) AGP, Köln, S. 282-293
- Rühl, G., Untersuchungen zur Arbeitsstrukturierung, in: Industrial Engineering, Zeitschrift für moderne Methoden der wirtschaftlichen Betriebsführung, 3. Jg. (1973), S. 147-198
- Derselbe, Soziotechnologische Systemforschung und -gestaltung, in: Industrial Engineering, Zeitschrift für moderne Methoden der wirtschaftlichen Betriebsführung, 4. Jg. (1974), S. 155-156

- Rühl, G., Menschengerechte Arbeitsplätze durch soziotechnologische Systemgestaltung, in: Qualität des Lebens am Arbeitsplatz, von W. Schlaffke/G. Rühl/R. Weil, Köln 1974, S. 43-98
- Sabathil, P., Fluktuation von Arbeitskräften. Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, München 1977
- Scholl, W./Gerl, K./Paul, G., Bedürfnisartikulation und Bedürfnisberücksichtigung in Unternehmen - Theoretische Ansätze einer Analyse von Mitbestimmungsregelungen, in: Arbeitsqualität in Organisationen, (Hrsg.) K. Bartölke/E.Kappeler/St. Laske/N. Nieder, Wiesbaden 1978, S. 157-172
- Schreyögg, G./Steinmann, H./Sauner, B., Arbeits-
humanisierung für Angestellte. Job-Enrichment im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1978
- Sievers, B., Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977
- Simon, H.A., Theory of Decision Making in Economics and Behavioral Science, in: Management and Organizations Behavior Theories. An Interdisciplinary Approach, (Hrsg.) W.T. Greenwood, Cincinnati 1965

Soziologischer Almanach. Handbuch gesellschaftspolitischer Daten und Indikatoren für die Bundesrepublik Deutschland, (Hrsg.) E. Ballerstedt/W. Glatzer/K.U. Mayer/W. Zapf, Frankfurt/New York 1975

Staehle, H.W., Organisation und Führung soziotechnischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973

Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1971, (Hrsg.) Statistisches Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1971

Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1972, (Hrsg.) Statistisches Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1972

Steinmann, H./Heinrich, M., Arbeitsteilung und Motivation, in: Neue Wege in der Arbeitswelt, (Hrsg.) W. Engels, Frankfurt/New York 1978, S. 47-67

Taylor, F.W., The Principles of Scientific Management, New York 1922

Tegtmeier, W., Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Göttingen 1973

Thomae, H., Die Motivation menschlichen Handelns, 4. Aufl., Köln/Berlin 1969

- Thorsrud, E., Demokratisierung der Arbeitsorganisation. Einige konkrete Methoden zur Neustrukturierung des Arbeitsplatzes, in: Menschenwürde im Betrieb, (Hrsg.) F. Vilmar, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 117-132
- Timmermann, M., Personalführung. Führungsstil, Motivation, Mitbestimmung. Stuttgart/Berlin/Köln/Main 1977
- Ulich, E./Groskurth, P./Bruggemann, A., Neue Formen der Arbeitsorganisation. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, Frankfurt/Main 1973
- Ulrich, H., Unternehmenspolitik. Bern und Stuttgart 1978
- Vilmar, F., Menschenwürde im Betrieb, Reinbek bei Hamburg 1973
- Voigt, F., Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. Eine Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland auf die Unternehmensführung, in: Theorie und Praxis der Mitbestimmung, 1. Bd., (Hrsg.) W. Weddigen, Berlin 1962

- Wagner, H., Zielbildung und Entscheidungsprozeß bei multipolarer Struktur der betrieblichen Willensbildung, in: Theorie und Praxis der Kooperation, (Hrsg.) E. Boettcher, Tübingen 1972, S. 91 ff.
- Wagner, H., Führung und Motivation von Mitarbeitern, in: Führungsprobleme in Genossenschaften, Beiträge zum genossenschaftswissenschaftlichen Führungseminar, (Hrsg.) E. Boettcher, Tübingen 1977, S. 47-68
- Wagner, H., Organisation, in: Führungsprobleme in Genossenschaften, Beiträge zum genossenschaftswissenschaftlichen Führungseminar, (Hrsg.) E. Boettcher, Tübingen 1977, S. 13-45
- Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, 5., revidierte Auflage, Tübingen 1972
- Weddigen, W., Begriff und Produktivität der Mitbestimmung, in: Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Bd. 1, (Hrsg.) W. Weddigen, Berlin 1962
- Weihe, H.J., Unternehmensplanung und Gesellschaft, Berlin/New York 1976
- Weltz, F./Schmidt, G./Sass, J., Facharbeiter im Industriebetrieb. Eine Untersuchung in metallverarbeitenden Betrieben, Frankfurt 1974

- Wiedemann, H., Die Situation des Meisters im rationalisierten Betrieb, in: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Dortmunder Schriften zur Sozialforschung, Bd. 24, Köln und Opladen 1964, S. 80-96
- Wild, J., Organisation und Hierarchie, in: ZfO, 42. Jg. (1973), S. 45-54
- Winterhager, W.D., Humanisierung der Arbeitswelt, Berlin/New York 1975
- Work Structuring, A Summary of Experiments at Philips - 1963 to 1968, Eindhoven o.J.
- Zimmermann, K., Die Projektgruppe als Organisationsform zur Lösung komplexer Aufgaben, in: ZfO, Jg. 39 (1970), S. 45 ff.

Lebenslauf

Geboren wurde ich am 21. November 1949 in Holthausen, Kreis Lingen/Ems, als viertes von sieben Kindern des Zimmermanns Gerhard Kues und seiner Ehefrau Theresia. Ich besitze die deutsche Staatsangehörigkeit.

Am 14. Juni 1968 habe ich am altsprachlichen Gymnasium Georgianum in Lingen das Zeugnis der Reife erworben.

Zum Wintersemester 1968/69 habe ich das Studium der Volkswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität aufgenommen und dieses nach neun Semestern am 13. April 1973 mit dem Diplom abgeschlossen.

Im Anschluß an ein Graduiertenstipendium und einer nebenberuflichen Tätigkeit als Tutor sowie Dozent in der Erwachsenenbildung bin ich seit dem 1. April 1976 hauptberuflich in der katholischen Erwachsenenbildung tätig.

